STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

GUIDE DES EXIGENCES ET DES MODALITÉS • 2010

appuyer chaque élève

Ontario

Table des matières

PRÉFACE 3

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte : Le leadership dans les écoles de l'Ontario 5
1.2 Contexte : La Stratégie ontarienne en matière de leadership 6
1.3 Objet du Guide des exigences et des modalités 8
1.4 Organisation du Guide des exigences et des modalités 8
1.5 Autres ressources 9
1.6 Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes 9
1.7 Principaux éléments de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes 11
1.8 Vue d'ensemble du processus d'évaluation 14
1.9 Calendriers et échéances annuels suggérés 15

2 MISE EN ŒUVRE

2.1 Rôles et responsabilités 16
2.1.1 Aperçu 16
2.1.2 Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés 17
2.1.3 Le rôle des agentes et agents de supervision en tant qu'évaluatrices ou évaluateurs 18
2.1.4 Le rôle des directions d'école en tant qu'évaluatrices 19
2.1.5 Le rôle des directions d'école et des directions adjointes en tant que personnes évaluées 21
2.1.6 Le rôle des conseils scolaires 23
2.2 Exigences en matière de calendrier 27
2.2.1 Objet 27
2.2.2 Exigences 27
2.2.2.1 Évaluations du rendement supplémentaires 27
2.2.2.2 Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée 28
2.2.2.3 Direction d'école et direction adjointe nouvellement nommées au conseil scolaire 28
2.2.2.4 Dispositions lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est détachée auprès d'un autre conseil scolaire 29

An equivalent publication is available in English under the title *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manuel, 2010.*

Cette publication est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.edu.gov.on.ca.

2.2.2.5 Conséquence de certaines absences sur le cycle d'évaluation 29
2.2.2.6 Planification de l'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe au retour d'un congé prolongé 30
2.2.2.7 Délégation de l'évaluation du rendement à une autre évaluatrice ou à un autre évaluateur 30
2.2.2.8 Conséquence des évaluations menées par des personnes différentes 31
2.2.2.9 Règles des conseils scolaires dans certaines circonstances 31
2.3 Plan de rendement 32
2.3.1 Objet 32
2.3.2 Exigences 33
2.3.2.1 Objectifs 34
2.3.2.2 Stratégies/mesures 35
2.3.2.3 Pratiques et compétences 36
2.3.2.4 Méthodes et indicateurs 36
2.3.2.5 Résultats 38
2.4 Plan annuel de croissance 39
2.4.1 Objet 39
2.4.2 Exigences 40
2.4.2.1 Plan annuel de croissance durant les années sans évaluation ... 42
2.4.3 Plan annuel de croissance et plan d'apprentissage du mentorat 42
2.5 Rencontres d'évaluation 43
2.5.1 Objet 43
2.5.2 Exigences 44
2.6 Rapport sommatif 45
2.6.1 Objet 45
2.6.2 Exigences 46
2.6.3 Commentaires supplémentaires sur les pratiques et compétences relatives au plan de rendement 47
2.7 Cote de rendement et modalités subséquentes 47
2.7.1 Objet 47
2.7.2 Exigences 48
2.7.2.1 Détermination de la cote 48
2.7.2.2 Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif 49
2.7.2.3 Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant* 49
2.7.2.4 Résultats de la troisième évaluation du rendement 54
2.8 Tenue des dossiers et documentation 56
2.8.1 Objet 56
2.8.2 Exigences 56

3 ANNEXES : OUTILS ET INFORMATION

Annexe A : Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes 58
Annexe B : Modèle de plan de rendement 64
Annexe C : Modèle de plan annuel de croissance 67
Annexe D : Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes (Formulaire approuvé) 69
Annexe E : Modèle de plan d'amélioration 72

4 BIBLIOGRAPHIE 75

Préface

Des recherches révèlent que le leadership scolaire vient au deuxième rang, après le personnel enseignant, des éléments ayant la plus grande incidence sur le rendement des élèves. Le progrès et la réussite de tous les élèves en Ontario dépendent de l'efficacité du leadership exercé dans l'ensemble du système afin de guider et de soutenir l'enseignement et l'apprentissage dans les écoles de la province.

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un modèle axé sur la croissance, qui vise à cultiver, à soutenir et à maintenir un leadership de haut niveau. La collaboration dans un esprit de confiance mutuelle est un élément essentiel à la réussite du processus d'évaluation.

Cette évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes a été peaufinée à la suite des commentaires formulés par les groupes d'intervenantes et d'intervenants ayant pris part à un projet pilote initial de mise en œuvre dans douze conseils scolaires de district et de mise en œuvre volontaire dans d'autres conseils scolaires dans l'ensemble de la province. Une équipe de travail formée de représentantes et de représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et d'agents de supervision et de directions de l'éducation a offert des conseils continus visant à poursuivre le développement et la mise en œuvre du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes à l'échelle de la province.

Le présent modèle d'évaluation du rendement a été élaboré en collaboration avec le Groupe de travail sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et sur les conditions générales d'emploi, le Groupe ministériel de référence des directrices et directeurs d'école, plusieurs spécialistes du leadership de différents conseils scolaires de district et du milieu universitaire ainsi que les organismes mentionnés ci-dessous, et à partir des résultats de l'évaluation du premier projet pilote de 2007-2008.

Organismes collaborateurs

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation de langue française
- Council of Ontario Directors of Education
- English Catholic Council of Directors of Education
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public Supervisory Officials' Association

1 *Introduction*

Le présent guide sert de ressource. Les utilisatrices et utilisateurs doivent consulter la *Loi sur l'éducation* et les règlements connexes pour connaître la législation en vigueur. On recommande aux conseils scolaires qui ont des questions d'ordre juridique concernant l'application de la *Loi* et des règlements connexes de communiquer avec leur avocat.

1.1 Contexte : Le leadership dans les écoles de l'Ontario

Le système d'éducation de l'Ontario se concentre sur les trois priorités fondamentales énoncées dans *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) :

- de hauts niveaux de rendement des élèves
- la réduction des écarts en matière de rendement des élèves
- l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique

Dans *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario*, on reconnaît toute l'importance du leadership scolaire pour réunir les conditions nécessaires à la réalisation de ces trois priorités fondamentales. Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle essentiel

> *« La directrice ou le directeur d'école du futur devra diriger une organisation d'apprentissage complexe en contribuant à l'établissement dans les écoles de nouvelles cultures qui ont un grand potentiel en matière de résolution de problèmes et d'amélioration continues. »*
>
> *(Fullan, 2003, p. 28, traduction libre)*

en prenant des décisions et des mesures axées sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves. Elles établissent les orientations, nouent les relations et développent la capacité des gens, mettent au point l'organisme, dirigent le programme d'enseignement et assurent l'imputabilité. Leur efficacité comme leaders scolaires est primordiale au succès et à la viabilité des améliorations dans l'ensemble du système. Le leadership scolaire est important.

1.2 Contexte : La Stratégie ontarienne en matière de leadership

Pour favoriser un leadership de haut calibre, le gouvernement a lancé la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) qui est un plan d'action complet destiné à attirer et à former des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. La stratégie fait la promotion d'une approche collaborative par laquelle les écoles, les conseils scolaires, les divers partenaires en éducation et le Ministère travaillent en partenariat pour appuyer le rendement et le bien-être des élèves. Lancée en 2008-2009, la stratégie a évolué et continuera de se raffiner au fil du temps grâce à des recherches et des consultations continues. La Stratégie ontarienne en matière de leadership est soutenue par le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et ses pratiques réussies, y compris les cinq capacités clés du leadership (CCL) (voir ci-après). Vous trouverez plus de renseignements sur la Stratégie ontarienne en matière de leadership sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Au titre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership en 2010-2011, les conseils scolaires doivent élaborer une stratégie de développement du leadership pour favoriser, à l'échelle du conseil scolaire, un leadership de grande qualité. La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) cible l'amélioration du rendement des élèves et de leur bien-être grâce à un leadership de qualité et appuie les initiatives du développement du leadership, y compris le *mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés* et *l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*.

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, qui constitue une composante essentielle de la stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, vise à appuyer les leaders scolaires dans leur croissance et leur développement professionnels. Le processus d'évaluation permet d'uniformiser les pratiques des conseils scolaires et de canaliser les efforts déployés pour atteindre les objectifs fixés en offrant la possibilité aux leaders évalués de recevoir, de façon officielle ou non, de la rétroaction, d'engager un dialogue et de parfaire continuellement leur apprentissage professionnel.

La participation des directions d'école et des directions adjointes au processus d'évaluation du rendement est une obligation juridique établie par la partie XI.1 « Évaluation du rendement des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des agents de supervision » de la *Loi sur l'éducation* ainsi que dans le Règlement de l'Ontario 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*, tel que modifié (consulter le site Web www.e-laws.gov.on.ca).

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) fournit les bases du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et détermine les pratiques et compétences exemplaires, les habiletés, les connaissances et les attitudes nécessaires à un leadership efficace dans le domaine de l'éducation. Le Cadre de leadership est fondé sur des recherches effectuées par des experts en leadership reconnus dans le monde entier et sur de vastes consultations menées auprès des représentantes et représentants du milieu de l'éducation à l'échelle de la province. Il permet aux leaders scolaires et aux leaders du système de déterminer les pratiques et les compétences favorisant le développement de l'expertise liée à une vaste gamme de capacités de leadership.

Les cinq capacités clés du leadership (CCL) sont tirées du Cadre de leadership de l'Ontario et peuvent être utilisées comme point de mire du développement du leadership dans le contexte du Cadre de leadership de l'Ontario. Voici les cinq CCL :

- Fixer des objectifs
- Harmoniser ressources et priorités
- Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif
- Utiliser des données
- Prendre part à des conversations courageuses

Le Ministère s'est engagé à ce que toutes les initiatives qu'il met en œuvre et les ressources qu'il produit en matière d'apprentissage professionnel soient axées sur ces cinq CCL. Les leaders scolaires et les leaders du système utilisent le Cadre de leadership de l'Ontario comme ressource pour déterminer les pratiques et les compétences sur lesquelles ils mettront l'accent afin de développer leur expertise, y compris celles liées aux cinq CCL. À mesure que les contextes changent et que l'expertise se développe, les leaders déterminent de nouveaux domaines auxquels étendre les CCL. De cette façon, ils améliorent continuellement leurs pratiques. Pour vous renseigner davantage sur les CCL, consultez le site Web du Ministère au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/ideasIntoAction.html.

1.3 Objet du Guide des exigences et des modalités

Le présent guide vise à informer les conseils scolaires, les agentes et agents de supervision, les directions d'école, les directions adjointes, le personnel enseignant, les parents, les élèves et le grand public au sujet des différentes exigences du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Il a été rédigé dans l'optique de fournir un aperçu clair et concis des éléments du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ainsi que des différents outils pouvant être utilisés dans le cadre de ces évaluations.

Pour les écoles de langue française, ces exigences tiennent également compte de la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario et des initiatives ministérielles qui en découlent, ainsi que du cadre d'imputabilité pour l'éducation de langue française qui assure leur mise en œuvre. Ces initiatives incluent :

- *L'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves dans les écoles de langue française de l'Ontario – Énoncé de politique et directives* (2009);
- La note Politique/Programmes nº 148 régissant l'admission à l'école de langue française en Ontario;
- *Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario – Cadre d'orientation et d'intervention* (2009);
- Le Profil d'enseignement et de leadership du personnel des écoles de langue française en Ontario.

1.4 Organisation du Guide des exigences et des modalités

Le présent guide sert de ressource. Les utilisatrices et utilisateurs doivent consulter la *Loi sur l'éducation* et les règlements connexes pour connaître la législation en vigueur. On recommande aux conseils scolaires qui ont des questions d'ordre juridique concernant l'application de la *Loi* et des règlements connexes de communiquer avec leur avocat.

Ce document *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* est divisé en trois sections :

Section 1 : Introduction – Aperçu du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, y compris des principaux éléments du processus d'évaluation du rendement.

Section 2 : Mise en œuvre – Aperçu des rôles et des responsabilités de l'ensemble des intervenantes et intervenants dans le processus d'évaluation ainsi qu'une description des processus et des procédures liés aux évaluations du rendement.

Section 3 : Annexes – Annexes, y compris le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) pour les directions d'école et les directions adjointes (versions des écoles publiques et des écoles catholiques de langue française), le modèle du plan de rendement, le modèle du plan annuel de croissance, le formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes approuvé par le Ministère ainsi que le modèle du plan d'amélioration.

1.5 Autres ressources

D'autres ressources complètent le présent guide et soulignent les pratiques réussies de mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

D'autres ressources seront prochainement mises à jour et offertes sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

1.6 Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est fondé sur de vastes recherches et expériences pratiques et vise à aider les directions d'école et les directions adjointes, qu'elles aient été nommées récemment ou qu'elles soient chevronnées, à réaliser leur plein potentiel en tant que leaders scolaires.

Les évaluations du rendement et les plans annuels de croissance favorisent le développement du leadership en permettant aux directions d'école et aux directions adjointes de discuter de leur rendement de façon pertinente avec leur superviseure ou superviseur, de préciser le soutien nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs et de fournir des occasions de croissance professionnelle. Les évaluations soutiennent aussi le programme de mentorat des leaders scolaires nouvellement nommés par la détermination des forces, des besoins d'apprentissage et des occasions de perfectionnement, ce qui permet d'aiguiller les efforts de mentorat et les discussions. Enfin, ce processus d'évaluation permet d'accroître le niveau de confiance du public et de démontrer que les écoles sont dirigées par des professionnels hautement qualifiés et compétents.

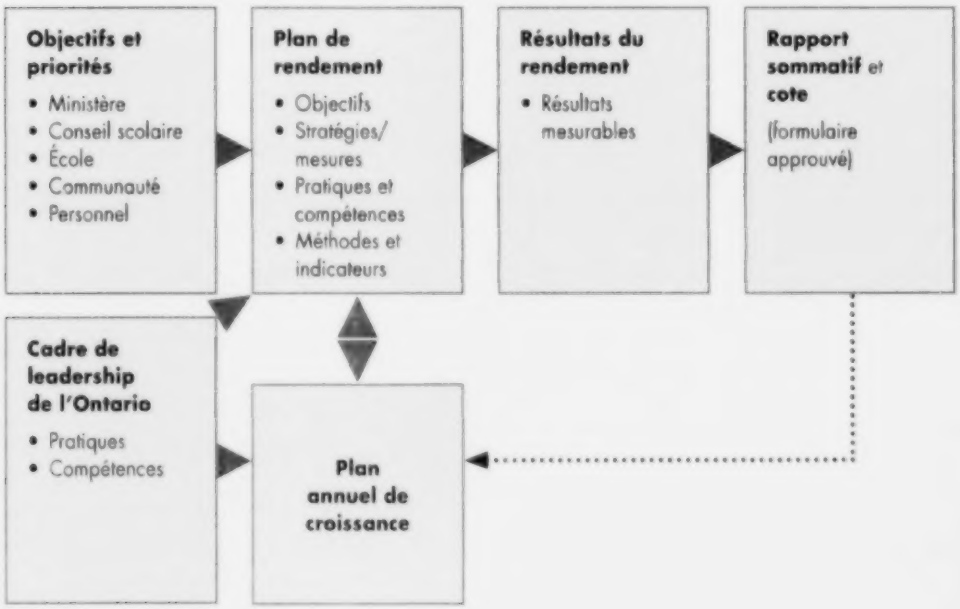
Pendant le processus d'évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe établit des objectifs visant à améliorer le rendement et le bien-être de ses élèves en tenant compte du plan d'amélioration du conseil scolaire, le plan d'amélioration de l'école, le contexte dans lequel se trouvent l'école et la communauté, les priorités du Ministère et ses objectifs de perfectionnement personnel. Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur (l'agente ou l'agent de supervision, ou la direction d'école, qui effectue l'évaluation) et la personne évaluée (la direction d'école ou la direction adjointe qui fait l'objet de l'évaluation) orientera la formulation des objectifs dans le plan de rendement. En collaboration avec la direction d'école, la direction adjointe déterminera la façon d'établir des liens pertinents entre son travail et le plan d'amélioration de l'école de manière à lui permettre d'assumer la responsabilité des objectifs à l'appui du plan de l'école.

Pratiques réussies

Le modèle d'évaluation du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe qui est décrit dans le présent guide est axé sur des objectifs. Un climat de partage, de confiance et de soutien permet d'obtenir des résultats optimaux. Ce climat crée un contexte idéal pour l'évaluation efficace d'une direction d'école ou d'une direction adjointe en appuyant une stratégie de leadership axée sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

1.7 Principaux éléments de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes vise à appuyer et à favoriser leur croissance et leur perfectionnement. Lorsque tous les éléments sont mis en œuvre de façon cohérente et qu'un lien est établi avec les objectifs d'amélioration de l'école et l'apprentissage professionnel continu, le processus s'intègre pleinement au travail quotidien des leaders scolaires. Les principaux éléments du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes sont les suivants :



- Les objectifs et les priorités sont à la base du plan de rendement et du plan annuel de croissance, et reflètent les objectifs et les priorités du Ministère, du conseil scolaire et du plan d'amélioration de l'école. L'élaboration des objectifs et des priorités devrait tenir compte du contexte dans lequel se trouvent l'école et la communauté locale, des objectifs de perfectionnement personnel ainsi que des pratiques et des compétences décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).

- Le plan de rendement fait état des objectifs, des stratégies/mesures, des méthodes, des indicateurs ainsi que des pratiques et des compétences correspondantes et est élaboré par la personne évaluée en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur. Ces éléments tiennent compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et des priorités du Ministère. Les objectifs de développement personnel et le contexte de l'école et de la communauté pourraient également être pris en compte. Le plan de rendement est élaboré durant une année d'évaluation.

- Le plan annuel de croissance permet à la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, de cerner les stratégies et les mesures de croissance et de perfectionnement reposant sur le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), qui définit les compétences et les pratiques liées au leadership efficace. En plus du CLO, les cinq capacités clés du leadership (décrites à la section 1.2) peuvent améliorer davantage l'élaboration des objectifs annuels de croissance. Le plan annuel de croissance appuie la mise en œuvre du plan de rendement pendant les années d'évaluation. Il est de plus utilisé entre les années d'évaluation de façon à favoriser un dialogue et une croissance continus.

- Les résultats du rendement sont les résultats mesurables du travail de la personne évaluée en vue des objectifs établis initialement, et orientent le rapport sommatif de l'évaluatrice ou de l'évaluateur ainsi que la cote. Lors de l'évaluation du rendement, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit tenir compte d'une vaste gamme de facteurs, dont les suivants :
  - la mesure dans laquelle la personne évaluée met en œuvre avec diligence et constance les mesures énoncées dans son plan de rendement;
  - l'efficacité des efforts faits par la personne évaluée pour surmonter les défis lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
  - les efforts faits par la personne évaluée pour encourager la participation des enseignantes et enseignants et des autres intervenantes et intervenants aux processus d'établissement des objectifs et de mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
  - les objectifs réalisés, et les objectifs non réalisés, par la personne évaluée;
  - les raisons fournies par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non réalisés;
  - la capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée de mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs non réalisés.

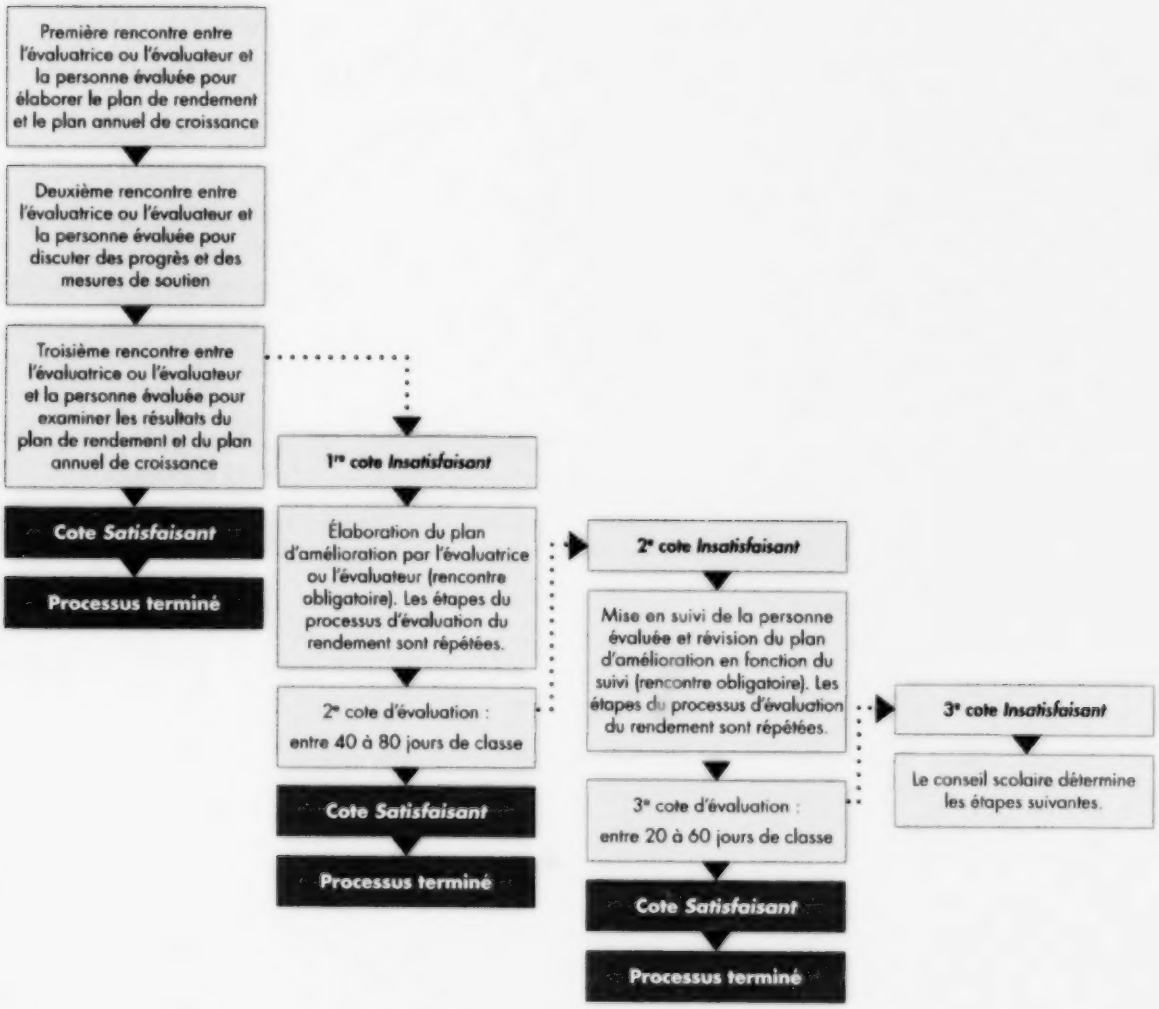
- Le rapport sommatif sert à documenter les résultats du processus d'évaluation et devient un outil d'aide aux directions d'école et aux directions adjointes dans leur réflexion sur les commentaires reçus afin d'aiguiller leur propre croissance. Le rapport sommatif comprend une cote de rendement global, des commentaires sur les pratiques et les compétences qui ont contribué au rendement global de la direction d'école ou de la direction adjointe, indique les pratiques et les compétences qui pourraient être renforcées ultérieurement et des commentaires sommatifs fondés sur les résultats. La personne évaluée peut aussi ajouter ses propres commentaires au rapport sommatif. Le rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes est un formulaire approuvé par le Ministère, comme prescrit par le Règl. de l'Ont. 234/10, et qui permet de documenter le processus d'évaluation de façon uniforme.
- Une cote *Satisfaisant* ou *Insatisfaisant* est attribuée à la direction d'école ou à la direction adjointe selon ses résultats à l'évaluation du rendement.

Un autre élément clé de l'évaluation du rendement est la rencontre d'évaluation. Les rencontres d'évaluation favorisent un dialogue professionnel entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur. Ces entretiens offrent des occasions de réflexion et de collaboration favorisant et appuyant la croissance et le perfectionnement professionnels.

En outre, le processus à suivre en cas de rendement insatisfaisant indique clairement les étapes à suivre lorsque la personne évaluée reçoit une cote de rendement *Insatisfaisant* et comprend l'élaboration d'un plan d'amélioration par l'évaluatrice ou l'évaluateur en collaboration avec la personne évaluée.

1.8 Vue d'ensemble du processus d'évaluation

Les directions d'école et les directions adjointes doivent participer au processus d'évaluation tous les cinq ans. Le processus d'évaluation consiste en un minimum de trois rencontres tenues pendant l'année d'évaluation, suivies d'un rapport sommatif dans lequel une cote de rendement est attribuée, comme il est illustré ci-dessous. Si une cote *Insatisfaisant* est obtenue, le processus d'évaluation doit être repris, y compris les trois rencontres obligatoires.



1.9 Calendriers et échéances annuels suggérés

Les évaluatrices et évaluateurs peuvent établir le calendrier des évaluations de façon à équilibrer le nombre total d'évaluations effectuées pendant l'année. Deux calendriers différents sont suggérés, un pour les leaders scolaires nouvellement nommés et un pour les leaders scolaires chevronnés.

Calendrier	Directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées (avant l'année d'évaluation)	Directions d'école et directions adjointes chevronnées (pendant une année d'évaluation)
Début de l'automne	Élaboration du plan annuel de croissance en collaboration avec la superviseure ou le superviseur. Les objectifs du plan annuel de croissance peuvent également être discutés avec un mentor. Mentorat et soutien pouvant être fournis par un mentor.	**(Avant la période d'évaluation)** Élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance. **(Début de la période officielle d'évaluation)** Première rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter du plan de rendement, y compris des objectifs pour l'année d'évaluation. Mise en œuvre du plan de rendement et du plan annuel de croissance. Discussion continue avec l'évaluatrice ou l'évaluateur concernant les progrès et le soutien requis.
Début de l'hiver	Mise en œuvre continue du plan annuel de croissance. Commentaires informels de la superviseure ou du superviseur.	Deuxième rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs, ainsi que des indicateurs de réussite, des défis et du soutien supplémentaire pouvant être requis.
Hiver/ début du printemps	Révisions du plan annuel de croissance. On commence à envisager l'élaboration future du plan de rendement.	Troisième rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour passer en revue et mettre à jour les résultats de rendement et discuter du plan annuel de croissance. Rapport sommatif préparé et cote de rendement attribuée par l'évaluatrice ou l'évaluateur. Rapport sommatif et cote communiqués à la personne évaluée. Des étapes supplémentaires sont nécessaires lorsqu'une évaluation du rendement se solde par la cote *Insatisfaisant*.

2 *Mise en œuvre*

2.1 Rôles et responsabilités

2.1.1 Aperçu

Dans le contexte des écoles et des conseils scolaires en tant que communautés d'apprentissage professionnel, les directions de l'éducation, les agentes et agents de supervision, les directions d'école ainsi que les directions adjointes ont tous un rôle important à jouer dans le processus d'évaluation du rendement. Tout en assumant leurs responsabilités, ils favorisent la collaboration et font preuve d'un respect mutuel et d'un sens des responsabilités. Cette façon de faire permet d'établir un cadre dans lequel les directions d'école et les directions adjointes peuvent se consacrer à la réalisation des objectifs en matière de rendement et à l'exécution des stratégies et des mesures pour y parvenir.

> *« Le défi que représente l'amélioration du rendement est… une occasion de s'améliorer. Chaque suggestion d'amélioration en matière d'efficacité n'est pas un exercice de supériorité d'une des parties envers l'autre, mais un engagement commun envers l'amélioration du rendement. »*
>
> *(Reeves, 2004, p. xiv, traduction libre)*

Les directions de l'éducation procèdent à des évaluations du rendement lorsque la situation est jugée appropriée.

Les agentes et agents de supervision effectuent les évaluations du rendement des directions d'école et peuvent aussi effectuer celles des directions adjointes.

Les directions d'école évaluent les directions adjointes, à moins que le conseil scolaire ne décide que l'évaluation sera réalisée par une agente ou un agent de supervision.

Les directions d'école et les directions adjointes, en tant que personnes évaluées, élaborent des plans de rendement et des plans annuels de croissance en consultation avec leur évaluatrice ou évaluateur, rencontrent l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter des progrès réalisés et des ajustements possibles durant l'année d'évaluation et participent à la dernière étape d'établissement de rapports en vue d'élaborer le rapport sommatif.

Les conseils scolaires établissent et transmettent les politiques de mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans l'ensemble du système et offrent les formations et le soutien administratif nécessaires.

2.1.2 Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés

Le processus d'évaluation du rendement vise les directions d'école et les directions adjointes pleinement qualifiées[1] pour les fonctions qui feront l'objet de l'évaluation.

On peut décrire un leader scolaire nouvellement nommé comme suit :

- une direction adjointe qualifiée sans expérience dans ce poste en Ontario ou ailleurs;
- une direction d'école qualifiée sans expérience dans ce poste en Ontario ou ailleurs (une direction d'école est considérée comme nouvellement nommée même si elle a de l'expérience en tant que direction adjointe en Ontario ou ailleurs).

Une direction d'école et une direction adjointe sont considérées « chevronnées » une fois qu'elles ont terminé leur première année en poste (voir la section 2.2.2.2, Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée).

1. « Pleinement qualifié » signifie que la personne possède les qualifications d'une directrice ou d'un directeur d'école en vertu du Règlement de l'Ontario 176/10, qu'elle occupe un poste permanent de direction d'école ou de direction adjointe et qu'elle n'est plus membre d'une fédération d'enseignantes et d'enseignants.

2.1.3 Le rôle des agentes et agents de supervision en tant qu'évaluatrices ou évaluateurs

La liste suivante fait état des principales responsabilités des agentes et agents de supervision dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions d'école.

Une agente ou un agent de supervision doit :

- ❑ effectuer les évaluations du rendement des directions d'école durant une année d'évaluation (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);
- ❑ aviser la direction d'école que l'année en cours est une année d'évaluation, et ce, dans les 20 jours de classe suivant le début de l'année en question (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour discuter de l'élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ signer le plan de rendement et le plan annuel de croissance de la direction d'école, puis en conserver une copie (voir la section 2.3, Plan de rendement et la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour examiner les progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement ainsi que pour discuter des mesures de soutien et d'autres renseignements pertinents au plan de rendement (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ rencontrer la personne évaluée à la fin du processus d'évaluation afin de passer en revue les résultats des mesures prises par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement, de discuter d'autres renseignements pertinents au plan de rendement et d'examiner et de mettre à jour, au besoin, le plan annuel de croissance de la direction d'école (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ préparer un rapport sommatif de l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif et la section 2.7, Cote de rendement et modalités subséquentes);
- ❑ remettre à la direction d'école une copie du rapport sommatif signé par l'agente ou l'agent de supervision dans les 15 jours de classe suivant la dernière rencontre d'évaluation (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction d'école dans les dix jours de classe suivant le jour où la direction d'école a reçu une copie du rapport sommatif, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la personne évaluée (voir la section 2.6, Rapport sommatif);

- ❑ fournir au conseil scolaire une copie du rapport sommatif (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la direction d'école) et du plan de rendement signés par l'agente ou l'agent de supervision et la direction d'école, ainsi que le plan annuel de croissance de la direction d'école et tous les autres documents utilisés pour l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction d'école durant une année sans évaluation afin de discuter du plan annuel de croissance pour l'année, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la direction d'école (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, l'agente ou l'agent de supervision aura d'autres responsabilités (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une agente ou un agent de supervision peut :

- ❑ demander une rencontre avec la direction d'école dans les dix jours de classe suivant le jour où la direction d'école a reçu une copie du rapport sommatif;
- ❑ demander une rencontre avec la direction d'école pour discuter du plan annuel de croissance durant une année sans évaluation;
- ❑ effectuer les évaluations du rendement d'une direction d'école qui s'ajoutent aux évaluations exigées, si elle ou il juge qu'il est utile d'agir de la sorte compte tenu des circonstances entourant le rendement de la direction d'école;
- ❑ examiner les demandes d'évaluation supplémentaire présentées par la direction d'école, et rejeter une demande si elle ou il a de bonnes raisons de croire que l'évaluation du rendement n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la personne évaluée.

2.1.4 Le rôle des directions d'école en tant qu'évaluatrices

On s'attend à ce que les directions d'école évaluent les directions adjointes, mais le conseil scolaire peut décider que l'évaluation sera réalisée par une agente ou un agent de supervision.

La liste suivante fait état des principales responsabilités des directions d'école dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions adjointes.

Une direction d'école doit :

- ❑ effectuer les évaluations du rendement de la direction adjointe durant une année d'évaluation (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);

- ❑ aviser la direction adjointe que l'année en cours est une année d'évaluation, et ce, dans les 20 jours de classe suivant le début de l'année en question (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour discuter de l'élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ signer le plan de rendement et le plan annuel de croissance de la direction adjointe, puis en conserver une copie (voir la section 2.3, Plan de rendement et la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour examiner les progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement ainsi que pour discuter des mesures de soutien et d'autres renseignements pertinents au plan de rendement (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ rencontrer la personne évaluée à la fin du processus d'évaluation afin de passer en revue les résultats des mesures prises par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement, de discuter d'autres renseignements pertinents au plan de rendement et d'examiner et de mettre à jour, au besoin, le plan annuel de croissance de la direction adjointe (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ préparer un rapport sommatif de l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif et la section 2.7, Cote de rendement et modalités subséquentes);
- ❑ remettre à la direction adjointe une copie du rapport sommatif signé par la direction d'école dans les 15 jours de classe suivant la dernière rencontre d'évaluation (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction adjointe dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la direction adjointe, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la personne évaluée (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ fournir au conseil scolaire une copie du rapport sommatif (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la direction d'école) et du plan de rendement signés par la direction d'école et la direction adjointe, ainsi que le plan annuel de croissance de la direction adjointe et tous les autres documents connexes utilisés pour l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction adjointe durant une année sans évaluation afin de discuter du plan annuel de croissance pour l'année, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la direction adjointe (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, la direction d'école aura d'autres responsabilités (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une direction d'école peut :

- ❑ demander une rencontre avec la direction adjointe dans les dix jours de classe suivant le jour où la direction adjointe a reçu une copie du rapport sommatif;
- ❑ demander une rencontre avec la direction adjointe pour discuter du plan annuel de croissance durant une année sans évaluation;
- ❑ effectuer les évaluations du rendement d'une direction adjointe qui s'ajoutent aux évaluations exigées, si elle juge qu'il est utile d'agir de la sorte compte tenu des circonstances entourant le rendement de la direction adjointe;
- ❑ examiner les demandes d'évaluation supplémentaire présentées par la direction adjointe, et rejeter une demande si elle a de bonnes raisons de croire que l'évaluation du rendement n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la direction adjointe.

> *« Le système d'évaluation du rendement… du Ministère vise à créer une forme de relation structurée entre vous et votre agente ou agent de supervision, qui n'existe peut-être pas en ce moment. Ce genre de relation offre à votre agente ou agent de supervision la possibilité de s'intégrer aux activités de planification pour l'amélioration de votre école, notamment en influant sur vos échéanciers, sur votre propre rôle dans l'amélioration de l'école et (si vous avez de la chance) sur l'argent nécessaire pour reconnaître les efforts fournis… »*
>
> *(Leithwood, 2008b, p. 14, traduction libre)*

2.1.5 Le rôle des directions d'école et des directions adjointes en tant que personnes évaluées

Une personne évaluée doit :

- ❑ élaborer un plan de rendement au cours d'une année d'évaluation, lequel comprend des objectifs, les stratégies et les mesures visant l'atteinte de ces objectifs, les pratiques et les compétences en matière de leadership qui lui permettront de réaliser les objectifs établis ainsi que les méthodes et les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. Le plan de rendement sera élaboré en collaboration avec

l'agente ou l'agent de supervision, ou la direction d'école, qui effectuera l'évaluation (voir la section 2.3, Plan de rendement), et une rencontre doit être prévue à cet effet;

- ❑ examiner ses progrès et discuter d'autres renseignements pertinents au plan de rendement lors d'une rencontre avec son évaluatrice ou évaluateur (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ remplir la section des résultats du plan de rendement pour aider l'évaluatrice ou l'évaluateur à rédiger le rapport sommatif, et rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur pour examiner les résultats des mesures prises en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement (voir la section 2.3, Plan de rendement);
- ❑ signer le formulaire du rapport sommatif et le retourner à l'agente ou l'agent de supervision, ou à la direction d'école dans le cas de la direction adjointe, pour en accuser réception, et ce, dans les dix jours de classe suivant sa réception (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur si elle ou il le demande, et ce, dans les dix jours de la réception du rapport sommatif;
- ❑ élaborer un plan annuel de croissance, en consultation avec sa superviseure ou son superviseur (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur si elle ou il le demande, pour discuter du plan annuel de croissance d'une année donnée;
- ❑ réviser son plan annuel de croissance de l'année précédente, revoir ses nouvelles connaissances acquises et ses progrès réalisés par rapport à l'année précédente, et examiner le rapport sommatif de l'évaluation du rendement la plus récente, le cas échéant;
- ❑ mettre à jour, au besoin, son plan annuel de croissance pour l'année en cours (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ signer le plan de rendement durant une année d'évaluation et le plan annuel de croissance chaque année, et en conserver une copie.

Une personne évaluée peut :

- ❑ discuter des révisions qui pourraient être apportées au plan de rendement ou au plan annuel de croissance avec l'évaluatrice ou l'évaluateur (voir la section 2.3, Plan de rendement et la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ demander une rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif, pour discuter des résultats de l'évaluation du rendement avant l'envoi d'une copie du rapport sommatif au conseil scolaire;

- ajouter des commentaires au rapport sommatif (voir la section 2.6, Rapport sommatif).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, la direction d'école ou la direction adjointe, en tant que personne évaluée, devra satisfaire à d'autres exigences (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une personne évaluée peut demander à ce qu'une évaluation du rendement supplémentaire soit effectuée durant une année sans évaluation.

2.1.6 Le rôle des conseils scolaires

Il est essentiel que les conseils scolaires établissent un climat de collaboration, de confiance et de soutien en instaurant une culture de planification à l'échelle du système qui favorise tous les processus de leadership. L'incidence de l'évaluation du rendement pourrait être améliorée si les conseils scolaires l'intégraient à un plan élargi de développement du leadership.

> *« Le concept d'évaluation du leadership ne s'applique pas à des leaders scolaires en particulier, mais plutôt à l'ensemble du système d'éducation afin d'améliorer l'enseignement, l'apprentissage et le leadership sur tous les plans. »*
>
> *(Reeves, 2004, p. xvi, traduction libre)*

Un conseil scolaire doit :

- veiller à ce que le rendement de chaque direction d'école ou direction adjointe soit évalué au moins une fois pendant chacune de ses années d'évaluation (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);
- veiller à ce que dès qu'une direction d'école ou une direction adjointe employée par un conseil scolaire arrive à une année d'évaluation, chaque année d'évaluation subséquente soit précédée de quatre années sans évaluation (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);
- établir et communiquer les politiques de mise en œuvre d'un processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans l'ensemble du système (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier);

- ❑ transmettre de l'information concernant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes aux directions d'école, aux directions adjointes, aux agentes et agents de supervision, au personnel enseignant, aux parents, aux élèves et aux présidentes et présidents de conseil d'école (voir la section 2.2, Exigences en matière de calendrier et la section 2.3, Plan de rendement);

- ❑ se conformer aux exigences établies par le ministère de l'Éducation, tel qu'il est indiqué dans le Règl. de l'Ont. 234/10, concernant les renseignements sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ainsi que le moment auquel ces renseignements seront fournis et la façon dont ils seront fournis;

- ❑ veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe élabore un plan de rendement au cours de chaque année d'évaluation, lequel comprend :
  - au moins un objectif axé sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves et tenant obligatoirement compte des éléments suivants :
    - i) le plan d'amélioration de l'école;
    - ii) le plan d'amélioration du conseil scolaire;
    - iii) les priorités du Ministère en matière d'éducation.
  - les mesures que prendra une direction d'école pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
  - les pratiques et compétences en matière de leadership qui aideront la direction d'école à atteindre les objectifs établis;
  - les méthodes ou moyens visant à évaluer la mesure dans laquelle la direction d'école aura atteint les objectifs établis.

- ❑ veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe élabore un plan annuel de croissance pour chaque année, lequel comprend :
  - les pratiques et compétences en matière de leadership sur lesquelles sera axée la croissance professionnelle de la direction d'école et de la direction adjointe durant l'année;
  - les activités de croissance professionnelle qu'entreprendra la direction d'école ou la direction adjointe pour l'aider à développer ses pratiques et compétences en matière de leadership;
  - les activités de croissance professionnelle qui aideront la direction d'école ou la direction adjointe à mettre en œuvre les stratégies et les mesures permettant d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, si celle-ci en a élaboré un.

- ❑ veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe effectue annuellement les tâches suivantes en consultation avec sa superviseure ou son superviseur :
  - réviser son plan annuel de croissance de l'année précédente, revoir les nouvelles connaissances acquises et les progrès réalisés par la personne évaluée par rapport à l'année précédente et examiner le rapport sommatif de l'évaluation du rendement la plus récente de la personne évaluée;
  - mettre à jour son plan annuel de croissance pour l'année en cours, au besoin, en tenant compte des résultats de l'évaluation.
- ❑ veiller au respect de tous les échéanciers prévus dans le Règlement ainsi que dans les lignes directrices, les règles et les politiques sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et veiller à ce que la responsabilité du non-respect d'un échéancier soit attribuée à la personne en faute;
- ❑ veiller à ce que les étapes ou les processus qui ne sont pas accomplis dans les délais prévus soient réalisés par la personne compétente le plus tôt possible par la suite (Règl. de l'Ont. 234/10, paragraphe 42(3)).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, le conseil scolaire aura d'autres responsabilités (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Un conseil scolaire peut établir d'autres exigences pour le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes qu'il emploie, tel que décrit dans la Partie XI.1 de la *Loi sur l'éducation* (« Évaluation du rendement des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des agents de supervision »), et ce, tant que ces exigences supplémentaires ne sont pas incompatibles avec les exigences du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes énoncées dans la *Loi sur l'éducation* et le paragraphe 42(3) du Règl. de l'Ont. 234/10.

Pratiques réussies

Les agentes et agents de supervision qui participent à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes trouveront utile de consulter les pratiques et les compétences dans chaque domaine du Cadre de leadership de l'Ontario qui sont liées à leur rôle consistant à appuyer le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Pratiques réussies

Capacités clés du leadership

Les cinq capacités clés du leadership (CCL) sont tirées du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et sont décrites en détail dans le bulletin *Passer des idées à l'action : Pour les leaders des écoles et les leaders du système* (automne 2009). Pour plus de renseignements sur les CCL, visitez le site Web du Ministère au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Fixer des objectifs

- Créer une culture de planification dans le conseil scolaire, de façon à ce qu'il soit clair que le système est axé sur le rendement et le bien-être des élèves ainsi que sur les priorités, les objectifs et les stratégies pour atteindre ces objectifs.
- Offrir une formation aux directions d'école, aux directions adjointes, aux évaluatrices et évaluateurs sur l'élaboration d'objectifs SMART (c'est-à-dire des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels), de stratégies et d'indicateurs de réussite.

Harmoniser ressources et priorités

- Veiller à ce que les politiques, les programmes et les pratiques connexes concordent avec les initiatives du Ministère, du conseil scolaire et de l'école, comme la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le Cadre pour l'efficacité des écoles et les autres initiatives du Ministère, du système d'éducation et des écoles visant à améliorer le rendement des élèves.
- Investir dans le leadership pédagogique et établir des liens avec le Cadre de leadership de l'Ontario et les cinq capacités clés du leadership.
- Établir clairement des liens entre le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves, les plans d'amélioration des écoles, les priorités du Ministère et les plans de rendement de la direction d'école et de la direction adjointe.

Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif

- Expliquer à tous les leaders scolaires que l'évaluation du rendement a pour objectif de promouvoir l'épanouissement et la responsabilisation.
- Préciser que le processus est axé sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.
- Discuter de l'évaluation du rendement dans le cadre de l'orientation des nouveaux leaders scolaires pour que ceux-ci comprennent mieux leur rôle, leurs responsabilités et les attentes à leur égard.
- Fournir aux leaders et aux leaders potentiels de l'ensemble du système un apprentissage professionnel intégré au travail.
- Créer un sentiment de croissance dans l'ensemble du système, favoriser et entretenir des relations productives, axer le processus sur le travail d'équipe et favoriser l'établissement de communautés d'apprentissage professionnel.
- Offrir du soutien et de la formation continus.

Utiliser les données

- Utiliser des preuves provenant de plusieurs sources pour planifier l'apprentissage organisationnel et l'imputabilité.
- Assurer un suivi et une évaluation de façon régulière dans l'organisation.
- Déterminer la meilleure méthode de collecte systématique d'information sur l'atteinte des objectifs.
- Examiner les données sur l'atteinte des objectifs et élaborer des plans d'action concrets dans le cadre d'une communauté d'apprentissage professionnel.

Prendre part à des conversations courageuses

- Offrir aux évaluatrices et évaluateurs une formation sur la façon de mener une évaluation du rendement et de tenir des rencontres d'évaluation efficaces.
- Prévoir des rencontres ordinaires et structurées de rétroaction avec la personne évaluée afin d'examiner les progrès et de modifier les objectifs et/ou les stratégies et les mesures, au besoin.

2.2 Exigences en matière de calendrier

2.2.1 Objet

L'approche utilisée par le conseil scolaire concernant l'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes donne le ton à une grande partie de sa culture professionnelle. Les exigences en matière de calendrier nécessitent une planification et une organisation minutieuses ainsi qu'une approche qui permet à chacun de savoir que l'évaluation est un élément essentiel à l'amélioration des écoles plutôt qu'un événement unique isolé. La communication ouverte entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur est primordiale au processus, afin de déterminer les prochaines étapes ainsi que les éléments de soutien nécessaires à la croissance et au perfectionnement continus de la personne évaluée.

2.2.2 Exigences

L'information ci-dessous est un résumé des exigences concernant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes (voir la section 1.9, Calendriers et échéances annuels suggérés).

Les conseils scolaires peuvent déterminer le cycle d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes de façon à équilibrer le nombre d'évaluations effectuées d'une année à l'autre. Chaque conseil scolaire doit s'assurer que l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes chevronnées est effectuée tous les cinq ans. Il y a donc quatre années sans évaluation entre chaque année d'évaluation.

Dans les 20 jours de classe du début de l'année d'évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit informer la personne qui sera évaluée qu'il s'agit d'une année d'évaluation.

2.2.2.1 Évaluations du rendement supplémentaires

L'évaluatrice ou l'évaluateur peut évaluer une personne durant une année sans évaluation si, à un moment donné, elle ou il le juge utile, compte tenu de circonstances liées au rendement de la personne évaluée. Cette décision aurait pour effet de réinitialiser le cycle d'évaluation de cinq ans de la personne évaluée. Par exemple, si l'année d'évaluation est prévue pour 2011, la suivante aura lieu en 2016. Cependant, si l'évaluatrice ou l'évaluateur mène une évaluation supplémentaire en 2013, la suivante aura lieu en 2018.

Durant une année sans évaluation, une personne évaluée peut demander une évaluation du rendement supplémentaire. Le cycle d'évaluation serait ainsi réinitialisé. Par conséquent, une personne qui a été évaluée en 2011, mais qui a demandé et reçu une autre évaluation en 2013 ne pourra faire l'objet d'une évaluation qu'en 2018. L'évaluatrice ou l'évaluateur peut refuser d'effectuer une évaluation du rendement si elle ou il a de bonnes raisons de croire que l'évaluation du rendement n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la personne évaluée.

Pratiques réussies

Une personne évaluée peut demander à ce qu'une évaluation supplémentaire soit effectuée, afin d'obtenir des rétroactions sur son rendement durant une année sans évaluation ou pour favoriser une mutation ou une promotion. On encourage les évaluatrices et évaluateurs à accueillir ces demandes.

Les exigences de ce modèle d'évaluation ne visent pas à interférer avec le droit discrétionnaire de la superviseure ou du superviseur d'observer le travail de la direction d'école ou de la direction adjointe, de la rencontrer pour discuter de son rendement, de lui fournir une rétroaction, ou de soutenir sa croissance et son perfectionnement en tout temps.

2.2.2.2 Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée

Une direction d'école ou une direction adjointe n'est plus considérée comme nouvellement nommée lorsqu'elle a terminé sa première année en poste. Au cours de sa deuxième année en poste, la direction d'école ou la direction adjointe doit être évaluée puis amorcer le cycle d'évaluation de cinq ans des directions d'école et des directions adjointes chevronnées.

2.2.2.3 Direction d'école et direction adjointe nouvellement nommées au conseil scolaire

Les conseils scolaires doivent s'assurer que chaque direction d'école et direction adjointe chevronnée nouvellement nommée au conseil fait l'objet d'au moins une évaluation du rendement durant sa première année en poste. Cette règle ne s'applique pas à un leader scolaire nouvellement nommé au poste de direction d'école ou de direction adjointe. Une direction d'école ou direction adjointe nouvellement nommée est évaluée durant sa deuxième année en poste (voir la section 2.1.2, Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés).

2.2.2.4 Dispositions lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est détachée auprès d'un autre conseil scolaire

Les règles suivantes s'appliquent à toutes les directions d'école et directions adjointes détachées auprès d'un conseil scolaire du système d'éducation financé par les deniers publics de l'Ontario, y compris aux écoles de démonstration, pendant un cycle de cinq ans :

- L'année durant laquelle une évaluation est prévue pour la direction d'école ou la direction adjointe ne change pas.
- Le conseil scolaire duquel la direction d'école ou la direction adjointe est détachée doit informer l'autre conseil scolaire de la place que la personne évaluée occupe dans le cycle d'évaluation de cinq ans.
- Le conseil scolaire auprès duquel la direction d'école ou la direction adjointe est détachée doit veiller à ce que toutes les évaluations du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe qui sont exigées pendant la période du détachement soient effectuées.

Si l'évaluation du rendement d'une direction d'école ou direction adjointe chevronnée en détachement donne lieu à une note globale qui est *Insatisfaisant*, les règles suivantes s'appliquent :

- L'entente de détachement est résiliée et l'évaluation du rendement est réputée n'avoir été effectuée qu'aux fins de la résiliation de l'entente de détachement.
- Le cycle de cinq ans de la direction d'école ou de la direction adjointe reprend à la résiliation de l'entente de détachement, et la première année que la direction d'école ou la direction-adjointe retourne au conseil scolaire est une année d'évaluation.
- Le conseil scolaire dans lequel retourne une direction d'école ou une direction adjointe doit veiller à ce qu'un plan de rendement soit élaboré dans les 40 jours de classe suivant le retour de la direction d'école ou de la direction adjointe et doit procéder à une évaluation du rendement de la direction ou de la direction adjointe dans un délai de 120 à 140 jours de classe après son retour, même si cette évaluation a lieu l'année scolaire suivante.

2.2.2.5 Conséquence de certaines absences sur le cycle d'évaluation

Lorsqu'un conseil scolaire planifie l'évaluation d'une direction d'école ou d'une direction adjointe en fonction du processus d'évaluation des directions d'école ou des directions adjointes, les périodes suivantes ne doivent pas être comptées comme faisant partie du cycle d'évaluation :

- une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en congé prolongé approuvé par le conseil scolaire;

- une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en détachement à un poste autre que celui de direction d'école ou de direction adjointe;
- une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en détachement à un poste de direction d'école ou de direction adjointe en dehors du système d'éducation financé par les deniers publics de l'Ontario.

2.2.2.6 Planification de l'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe au retour d'un congé prolongé

Au retour d'un congé prolongé, une direction d'école ou une direction adjointe reprend le cycle d'évaluation de cinq ans là où il a été interrompu. (Par exemple, une personne évaluée qui a quitté son poste après la deuxième année de son cycle d'évaluation reviendrait à la troisième année de son cycle.)

Si une direction d'école ou une direction adjointe est en congé prolongé durant une partie ou la totalité d'une année d'évaluation prévue, l'année pendant laquelle elle reviendra sera automatiquement une année d'évaluation. La direction d'école ou la direction adjointe doit être informée de cette situation dans les 20 jours de classe suivant son retour.

2.2.2.7 Délégation de l'évaluation du rendement à une autre évaluatrice ou à un autre évaluateur

Les fonctions et pouvoirs d'une agente ou d'un agent de supervision peuvent être exercés par une autre agente ou un autre agent de supervision si :

- l'agente ou l'agent de supervision et la direction de l'éducation conviennent qu'une autre agente ou un autre agent de supervision doit exercer les fonctions et pouvoirs liés à ce poste;
- la direction de l'éducation est d'avis que l'agente ou l'agent de supervision qui exercerait ordinairement ces fonctions et pouvoirs n'est pas en mesure de le faire de façon opportune pour cause d'absence ou autre.

Les fonctions et pouvoirs d'une direction d'école peuvent être exercés par une agente ou un agent de supervision compétent si :

- la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision conviennent que l'agente ou l'agent de supervision doit exercer les fonctions et pouvoirs liés à ce poste;

- l'agente ou l'agent de supervision est d'avis que la direction d'école qui exercerait ordinairement ces fonctions et pouvoirs n'est pas en mesure de le faire de façon opportune pour cause d'absence ou autre.

Les fonctions et pouvoirs d'une agente ou d'un agent de supervision peuvent être exercés par la direction de l'éducation employée par le même conseil scolaire si :

- l'agente ou l'agent de supervision et la direction de l'éducation conviennent que la direction de l'éducation doit exercer les fonctions et pouvoirs liés à ce poste; ou
- la direction de l'éducation est d'avis que l'agente ou l'agent de supervision qui exercerait ordinairement ces fonctions et pouvoirs n'est pas en mesure de le faire de façon opportune pour cause d'absence ou autre.

Lorsqu'une agente ou un agent de supervision n'est pas en mesure d'exercer ses fonctions de façon opportune, ses fonctions peuvent être effectuées par une autre agente ou un autre agent de supervision travaillant au sein du même conseil scolaire.

Si ni la direction de l'éducation ni aucune autre agente ou aucun autre agent de supervision employé par le même conseil scolaire ne sont en mesure d'exercer les fonctions et pouvoirs en temps voulu pour cause d'absence ou autre, une agente ou un agent de supervision employé par un autre conseil scolaire peut les exercer en vertu d'une entente entre les deux conseils.

2.2.2.8 Conséquence des évaluations menées par des personnes différentes

Peu importe si le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe est évalué par la même personne ou par des personnes différentes à différents moments du processus d'évaluation, les résultats de chaque évaluation demeurent valides. Il est important que les conseils scolaires assurent la continuité et la cohérence du processus.

2.2.2.9 Règles des conseils scolaires dans certaines circonstances

Chaque conseil scolaire doit établir les facteurs dont il tiendra compte pour déterminer l'agente ou l'agent de supervision qui devra exercer les fonctions et pouvoirs d'une agente ou d'un agent de supervision lié à une direction d'école ou à une direction adjointe qui, selon le cas :

- est affecté(e) à plus d'une école;
- n'est pas affecté(e) à des fonctions dans une école;

- est affecté(e) à des fonctions dans une école ainsi qu'à d'autres fonctions;
- change d'école.

Chaque conseil scolaire doit établir les facteurs dont il tiendra compte pour déterminer la direction d'école qui devra exercer les fonctions et pouvoirs d'une direction d'école liée à une direction adjointe qui, selon le cas :

- est affectée à plus d'une école;
- n'est pas affectée à des fonctions dans une école;
- est affectée à des fonctions dans une école ainsi qu'à d'autres fonctions;
- change d'école.

2.3 Plan de rendement

2.3.1 Objet

Le plan de rendement est élaboré chaque année d'évaluation par les directions d'école et les directions adjointes afin de démontrer comment elles prévoient atteindre les objectifs établis. Un plan de rendement comprend des objectifs, des stratégies, des mesures, des pratiques, des compétences ainsi que des méthodes et des indicateurs qui permettent d'évaluer la mesure dans laquelle ces objectifs ont été atteints. Les éléments du plan de rendement doivent être pris en compte par l'évaluatrice ou l'évaluateur dans le cadre d'une évaluation du rendement. Le plan de rendement comprend aussi une description des résultats qui aidera à déterminer la cote de rendement.

> *« L'objectif de l'évaluation n'est pas tant de changer la personne qui, grâce à la bonne combinaison de conseils et d'avertissements, changera ses façons de faire et deviendra un gestionnaire satisfaisant. L'évaluation vise plutôt à améliorer le rendement de la personne et de l'organisme. Les deux parties (la personne évaluée et l'organisme effectuant l'évaluation) ont la responsabilité de réfléchir, d'analyser et d'améliorer. »*
>
> *(Reeves, 2004, p. xii, traduction libre)*

2.3.2 Exigences

Les conseils scolaires doivent veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe élabore un plan de rendement en consultation avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, et ce, chaque année d'évaluation. Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan de rendement fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Le plan de rendement d'une direction d'école et d'une direction adjointe doit comprendre les éléments suivants :

- ❑ au moins un objectif axé sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, qui prend en compte le plan d'amélioration de l'école, le plan d'amélioration du conseil scolaire, et les priorités du Ministère en matière d'éducation;
- ❑ les mesures qu'elle mettra en œuvre pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
- ❑ les pratiques et les compétences en matière de leadership qui l'aideront à atteindre les objectifs;
- ❑ les méthodes qui seront utilisées pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints;
- ❑ une description des résultats obtenus grâce aux mesures qu'elle a prises pendant l'année scolaire en vue d'atteindre les objectifs établis avant la tenue de la troisième rencontre d'évaluation (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation).

Pendant le processus d'élaboration du plan de rendement, la personne évaluée peut vouloir examiner les autres facteurs qui seront pris en compte lorsque l'évaluatrice ou l'évaluateur attribuera la cote de rendement, p. ex., les efforts fournis pour susciter la participation du personnel enseignant et des autres membres du personnel au processus d'élaboration des objectifs et de mise en œuvre des mesures, établi dans le plan de rendement (voir la section 2.7.2.1, Détermination de la cote).

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan de rendement et en conserver une copie.

Pratiques réussies

Les objectifs doivent être rédigés selon le modèle SMART, c'est-à-dire des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels. Il est important qu'ils soient fondés sur les résultats, qu'ils soient mesurables, qu'ils présentent un défi et qu'ils soient réalisables. Le délai d'atteinte des objectifs peut être supérieur à un an, mais il faut prévoir des évaluations provisoires de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints allant au-delà de la période d'évaluation. Il doit y avoir un certain équilibre entre les méthodes quantitatives et qualitatives, qui doivent également être variées, lorsqu'on évalue dans quelle mesure les objectifs établis ont été atteints.

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée facilitera la formulation des objectifs dans le plan de rendement. Dans le cas de l'évaluation d'une direction adjointe, la direction d'école déterminera avec la direction adjointe la façon d'établir des liens pertinents entre le travail de cette dernière et le plan d'amélioration de l'école, de façon à permettre à la direction adjointe d'assumer un rôle de leadership en ce qui a trait aux objectifs à l'appui du plan d'amélioration de l'école (visiter le site Web www.ontario.ca/leadershipeneducation pour consulter les autres ressources sur le leadership).

Le plan de rendement peut aider les leaders scolaires à se concentrer sur les objectifs essentiels à l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, tout en ayant la conviction d'avoir le soutien nécessaire de leur agente ou de leur agent de supervision (ou de la direction d'école, en tant qu'évaluatrice, dans le cas de l'évaluation des directions adjointes).

2.3.2.1 Objectifs

L'établissement d'objectifs est l'un des éléments les plus importants d'un processus efficace d'évaluation du rendement. En collaboration avec des superviseures et superviseurs immédiats, les directions d'école et les directions adjointes élaboreront des objectifs axés sur l'amélioration du rendement et le bien-être des élèves, tout en tenant compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et les priorités provinciales en matière d'éducation. Le plan de rendement pourrait également inclure les objectifs de développement personnel ainsi que des objectifs qui tiennent compte du contexte dans lequel se trouvent l'école et la communauté (p. ex., le profil sociodémographique des élèves). De plus, on encourage les directions d'école et

les directions adjointes à recueillir les commentaires du personnel (enseignantes et enseignants, aides-enseignantes et aides-enseignants), des parents et des élèves qui sont pertinents à leurs objectifs (voir l'annexe B, Modèle de plan de rendement).

Les objectifs devraient être mesurables et réalisables dans l'année d'évaluation. Si une direction d'école ou une direction adjointe établit un objectif pluriannuel, elle devrait également prévoir des objectifs mesurables pour l'année d'évaluation. On s'attend à ce que le processus d'établissement des objectifs comprenne aussi la collecte de données pertinentes concernant le rendement des élèves et tout autre renseignement qui contribuera à « tracer la voie ». Les données initiales collectées pourraient fournir des points de repère importants pour la détermination d'une cote de rendement de fin d'année.

2.3.2.2 Stratégies/mesures

Au moment de déterminer les mesures (incluant les stratégies à mettre en œuvre) nécessaires pour atteindre chaque objectif, la direction d'école ou la direction adjointe examinera les pratiques et les compétences énumérées dans le Cadre de leadership de l'Ontario (voir l'annexe A, Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes). La direction d'école ou la direction adjointe devra déterminer les mesures à prendre pour atteindre les objectifs énoncés. Ces mesures sont en fait des engagements que la personne évaluée devra prendre et dont elle devra rendre compte. Il peut s'agir de la collecte et de l'analyse de données, de la mise en œuvre de stratégies visant l'engagement du personnel, du perfectionnement professionnel à l'intention du personnel enseignant, de modifications au processus de prestation du curriculum et des programmes d'enseignement, de la mise en œuvre de stratégies visant la participation des parents ou des membres de la communauté, du soutien du développement du leadership du personnel, de la mise en place d'initiatives ayant trait à la culture de l'école, de stratégies de renforcement de la capacité d'évaluation et de compréhension des méthodes d'utilisation des données, du recours à des stratégies de différenciation et de diversité et à d'autres stratégies et mesures efficaces envisagées par l'évaluatrice ou l'évaluateur ou la personne évaluée.

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée permettra de déterminer des stratégies et des mesures efficaces pour atteindre les objectifs.

Pratiques réussies

L'évaluatrice ou l'évaluateur peut poser des questions pour orienter la réflexion de la personne évaluée, par exemple « Comment allez-vous inciter vos collègues à vous aider à établir vos objectifs? », « Comment allez-vous amener les membres de votre personnel à participer à l'atteinte de l'objectif et à adopter les stratégies proposées? » et « Que ferez-vous si certains s'y opposent? » L'évaluatrice ou l'évaluateur pourrait effectuer des renvois au Cadre de leadership de l'Ontario afin de relever les pratiques et compétences fondamentales en matière de leadership qui pourraient l'aider à traiter ces questions efficacement. Par exemple, en ce qui concerne le domaine intitulé « Mettre au point l'organisme », une pratique pertinente consiste, pour la direction d'école, à « instaurer une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés ».

L'évaluatrice ou l'évaluateur peut aussi se servir du document *Passer des idées à l'action : Prendre part à des conversations courageuses* (hiver 2010) pour orienter la discussion. (Visiter le site www.ontario.ca/leadershipeneducation pour consulter les autres ressources portant sur le leadership.)

2.3.2.3 Pratiques et compétences

Les différentes pratiques et compétences pour un leadership efficace sont décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario. Dans le plan de rendement, la personne évaluée devra sélectionner les pratiques et les compétences clés qui l'aideront à atteindre les objectifs cernés relativement aux mesures qu'elle doit prendre. De plus, si la personne évaluée croit qu'elle doit s'améliorer davantage dans ces domaines, elle devrait inclure ces pratiques et compétences dans le plan annuel de croissance (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance). L'évaluatrice ou l'évaluateur peut ressentir le besoin d'avoir une discussion avec la personne évaluée afin de lui faire des suggestions sur les façons d'accroître davantage sa capacité dans les pratiques et les compétences déterminées.

2.3.2.4 Méthodes et indicateurs

Les méthodes sont les moyens utilisés pour évaluer dans quelle mesure les objectifs d'une direction d'école ou d'une direction adjointe ont été atteints au cours d'une année d'évaluation. Ces méthodes doivent comprendre l'utilisation d'indicateurs de réussite qui permettent de déterminer si des objectifs ont été atteints ou non. Ces indicateurs doivent être observables et mesurables, tout en

étant à la fois qualitatifs et quantitatifs. Les directions d'école et les directions adjointes devront collecter des données de base pour se fixer des objectifs et pour commencer la mise en œuvre des stratégies et des mesures afin d'établir une référence pour mesurer l'atteinte des objectifs, une fois qu'une stratégie aura été mise en place. Par exemple, si on applique une stratégie d'écriture quotidienne en vue d'améliorer les compétences en rédaction des élèves, la méthode utilisée pourrait alors être la collecte d'échantillons de textes rédigés, et un indicateur serait l'amélioration globale de la qualité des échantillons de textes tout au long de l'année.

On peut utiliser un large éventail de méthodes et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer la mesure dans laquelle sont atteints les objectifs énoncés dans le plan de rendement.

Voici des exemples :

- Accumulation de crédits
- Taux d'obtention de diplôme
- Taux de réussite dans les cours
- Taux d'inscription dans les cours
- Indicateurs de sécurité dans les écoles – données sur les suspensions et la fréquentation scolaire
- Résultats de sondages
- GB Plus
- Résultats à l'évaluation en lecture (DRA)
- Données de l'évaluation sur la compréhension, l'attitude, les stratégies et l'intérêt (CASI)
- Données du programme d'intervention du développement de la petite enfance (EDI)
- Résultats des élèves (bulletins scolaires)
- Commentaires ou observations des élèves
- Résultats des autoévaluations
- Résultats des préexamens et postexamens pour des objectifs précis liés au rendement des élèves
- Résultats de l'accent mis sur des sous-groupes (p. ex., les garçons, les élèves ayant des besoins particuliers)

« On peut utiliser des données pour la planification et la prise de décisions courantes par les écoles. Elles sont une partie essentielle d'un processus continu d'analyse, d'introspection, d'apprentissage et de changements dans les pratiques. »

(Earl, 2005, p. 8, traduction libre)

- Constatations de groupes de discussion formés de parents
- Résultats des suivis du comportement
- Données concernant le nombre de renvois au bureau de la direction ou de la direction adjointe (p. ex., absentéisme, intimidation)

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée au sujet des méthodes et indicateurs appropriés qui correspondent aux objectifs aidera la personne évaluée à déterminer des mesures et des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs établis.

Pratiques réussies

Il est important pour l'évaluatrice ou l'évaluateur de veiller à ce que la personne évaluée ait réfléchi à l'incidence que pourrait avoir le changement suggéré sur le personnel. La personne évaluée doit connaître l'avis du personnel enseignant et étudier avec soin le processus de mise en œuvre des changements au sein de l'école ainsi que l'importance d'encourager le personnel et d'écouter ses commentaires. On peut inciter les personnes évaluées à inclure des indicateurs illustrant l'avis du personnel enseignant quant à la réussite d'une initiative et à l'incidence du processus de mise en œuvre des changements. L'évaluatrice ou l'évaluateur peut faire référence à certains éléments du Cadre de leadership de l'Ontario au moment de la discussion sur les compétences nécessaires pour obtenir ces résultats positifs. Par exemple, dans le domaine intitulé « Établir les orientations », une compétence pertinente consiste, pour la direction d'école, à être en mesure « d'inspirer, d'inviter, de motiver et d'autonomiser les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision ». Ainsi, l'évaluatrice ou l'évaluateur peut poser les questions suivantes : « Que voulez-vous que le personnel enseignant retienne de ce processus de mise en œuvre de l'objectif? » ou « Comment saurez-vous si le personnel enseignant a adopté la nouvelle méthodologie? ».

2.3.2.5 Résultats

La personne évaluée doit remplir la section des résultats du plan de rendement vers la fin du processus d'évaluation, c'est-à-dire avant la tenue de la troisième rencontre d'évaluation. Les résultats montrent les réalisations accomplies relativement aux objectifs établis. La section des résultats devrait inclure des données précises et mesurables. Ces résultats feront l'objet d'une discussion à la troisième rencontre d'évaluation. Cette discussion est un élément essentiel

du processus d'évaluation, car elle favorise le dialogue professionnel, la réflexion, la collaboration ainsi que la création d'un environnement axé sur le soutien pour la personne évaluée.

Pratiques réussies

Le modèle d'évaluation du rendement devrait être intégré à un contexte plus général d'amélioration des écoles et des conseils scolaires, un contexte axé sur l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves. Les personnes évaluées sont invitées à fournir des éléments contextuels supplémentaires afin d'expliquer la raison pour laquelle les objectifs ont été atteints ou non. Par exemple, les personnes évaluées peuvent déterminer les obstacles ou les défis affrontés durant le processus de mise en œuvre et suggérer des façons de les surmonter grâce à des formations supplémentaires, à différentes stratégies efficaces ou à des délais prolongés pour assurer la mise en œuvre des changements.

2.4 Plan annuel de croissance

2.4.1 Objet

Le plan annuel de croissance permet de planifier l'apprentissage professionnel de la direction d'école ou de la direction adjointe au cours de l'année d'évaluation et des années sans évaluation. L'élaboration et la tenue à jour du plan annuel permettent à l'évaluatrice ou à l'évaluateur et à la personne évaluée de collaborer et de participer à des discussions de fond sur les priorités et les objectifs de croissance de cette dernière. Elles permettent aussi de discuter des mesures de soutien qui pourraient être nécessaires pour atteindre les objectifs énoncés.

Au cours d'une année d'évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe utilise le plan annuel de croissance pour atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement. Durant une année sans évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe qui désire examiner ou mettre à jour son plan annuel de croissance doit se rapporter aux recommandations et aux résultats présentés lors de sa dernière évaluation du rendement.

2.4.2 Exigences

Tous les ans, les conseils scolaires doivent veiller à ce que chaque direction d'école ou direction adjointe élabore un plan annuel de croissance, dans lequel figurent les pratiques et les compétences en matière de leadership sur lesquelles l'accent sera mis au cours de l'année visée. Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan annuel de croissance fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Les activités de croissance professionnelle établies dans le plan annuel de croissance aideront la personne évaluée à adopter ces pratiques, à acquérir ces compétences de même qu'à appuyer la mise en œuvre des stratégies et des mesures visant l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan de rendement.

La personne évaluée doit inclure dans le plan annuel de croissance :

- ❑ Les pratiques et les compétences en matière de leadership décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario sur lesquelles sera axée sa croissance professionnelle pour l'année visée. Ces pratiques et compétences sont reconnues pour leur incidence positive sur le rendement et le bien-être des élèves.
- ❑ Les activités de croissance professionnelle qui seront entreprises par la direction d'école ou la direction adjointe pour améliorer ses pratiques et compétences en matière de leadership.
- ❑ Les activités de croissance professionnelle qui l'aideront à atteindre les objectifs établis dans le plan de rendement pour une année d'évaluation.

> *« Les leaders de conseil scolaire qui créent des conditions pour soutenir le travail des directions d'école (p. ex., occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et la direction d'école) permettent à leurs collègues responsables du leadership scolaire de se faire une même idée globale de l'authenticité et de la faisabilité de leurs objectifs stratégiques du système. Ces croyances communes permettent d'espérer un travail de leadership collaboratif et attentif dans l'ensemble du système grâce aux efforts conjoints pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans toutes les écoles. »*
>
> *(Leithwood, 2008a, p. 4, traduction libre)*

Le conseil scolaire veillera à ce que chaque direction d'école et direction adjointe, en consultation avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école, examine et mette à jour, au besoin, le plan annuel de croissance en tenant compte du plan annuel de croissance de l'année précédente, des nouvelles connaissances acquises et des progrès réalisés par la personne évaluée au cours de l'année précédente, ainsi que du rapport sommatif de la plus récente évaluation du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance et en conserver une copie.

La personne évaluée peut aussi déterminer des domaines de croissance plus généraux pouvant intéresser la direction d'école ou la direction adjointe (voir l'annexe C, Modèle de plan annuel de croissance).

Durant une année d'évaluation, le processus de consultation sur le plan annuel de croissance doit être tenu à la première et à la troisième rencontres d'évaluation (voir la section 2.5.2, Exigences). Pendant les années sans évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent se rencontrer si l'une des deux parties en fait la demande.

Pratiques réussies

Si le plan de rendement comporte une stratégie exigeant la collecte et l'analyse de données concernant le rendement des élèves, on peut indiquer dans le plan annuel de croissance la nécessité d'un soutien favorisant l'acquisition de compétences mentionnées dans le domaine « Diriger le programme d'enseignement » dans le Cadre de leadership de l'Ontario, à savoir « la direction d'école est en mesure d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter ». Dans le cadre d'une stratégie de croissance, la personne évaluée pourrait demander d'assister à une session de formation sur l'analyse des données afin de s'améliorer dans ce domaine en vue d'appliquer la stratégie prévue avec succès (voir l'annexe C, Modèle de plan annuel de croissance).

Il se peut qu'une personne doive ou souhaite réviser le plan annuel de croissance au cours de l'année d'évaluation en raison du dialogue continu entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur ou des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan de rendement. Les modifications apportées au plan annuel de croissance à ce stade devraient refléter les résultats de cette discussion et préparer le terrain pour la poursuite de la croissance de la personne évaluée pour le reste de l'année scolaire.

2.4.2.1 Plan annuel de croissance durant les années sans évaluation

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance de la personne évaluée durant les années sans évaluation et en conserver une copie. Si l'une des deux parties en fait la demande, l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent se rencontrer pour discuter des progrès de cette dernière et mettre à jour les activités et les mesures de soutien pour l'année suivante.

2.4.3 Plan annuel de croissance et plan d'apprentissage du mentorat

Le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) fournit des suggestions de soutien supplémentaire à ceux et à celles qui en sont à leurs premiers pas dans leur rôle de leader scolaire.

Les mentorés peuvent choisir d'utiliser le plan annuel de croissance pour orienter leur plan d'apprentissage du mentorat, qui pourrait inclure n'importe quel document qui favorise l'apprentissage par mentorat, notamment des registres ou des plans d'apprentissage. Le plan d'apprentissage du mentorat, dans le contexte du mentorat, demeure confidentiel entre le mentor et le mentoré et n'est pas signé par la superviseure ou le superviseur.

Les forces et les domaines de croissance et de développement professionnels déterminés au cours du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et en particulier dans le plan annuel de croissance, peuvent orienter le processus de mentorat.

Pratiques réussies

Un processus d'évaluation axé sur la croissance qui met l'accent sur le dialogue professionnel et la collaboration peut contribuer à l'établissement de relations essentielles au développement du leadership. Il est tout particulièrement important de voir le processus d'évaluation comme une façon efficace de soutenir les directions d'école et les directions adjointes chevronnées, ainsi que d'aider celles qui sont nouvellement nommées à devenir des leaders scolaires confiants et compétents.

Le conseil scolaire et la direction d'école ou la direction adjointe sont tous deux responsables de l'amélioration de la croissance professionnelle. L'organisme prend en considération la façon dont il permet aux directions d'école et aux directions adjointes d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences ainsi que la façon dont il peut les aider à consacrer du temps aux priorités les plus importantes.

Le processus d'évaluation a une incidence plus générale et plus importante sur le développement du leadership lorsque les évaluatrices et les évaluateurs appuient la croissance des personnes évaluées et cherchent aussi à se perfectionner personnellement et à améliorer l'organisme en général. Le plan annuel de croissance peut tenir compte des compétences relevées dans le domaine « Nouer les relations et développer la capacité des gens » du Cadre de leadership de l'Ontario, à savoir « la direction d'école est en mesure de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes ».

Le CLO peut aussi aider les agentes et agents de supervision qui désirent mettre l'accent sur certaines pratiques et compétences aux fins d'une évaluation efficace des directions d'école et des directions adjointes. Dans la deuxième partie du Cadre sont présentées les pratiques du système qui appuient les directions d'école et les directions adjointes. Les caractéristiques détaillées de ces pratiques, ainsi que quelques exemples, sont fournies dans l'outil d'autoévaluation du leadership au www.education-leadership-ontario.ca/LSRTf.shtml

2.5 Rencontres d'évaluation

2.5.1 Objet

Les rencontres d'évaluation représentent un élément essentiel du processus d'évaluation. Elles visent à assurer la formulation claire des attentes et à garantir à la personne évaluée le soutien et l'orientation dont elle a besoin, et favorisent un climat de confiance et de collaboration dans lequel elle peut satisfaire aux

exigences du processus d'évaluation. Les rencontres d'évaluation doivent être considérées comme faisant partie intégrante du dialogue professionnel continu entre les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision.

Pratiques réussies

Les rencontres entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent être fixées d'après un accord commun. Idéalement, ces rencontres officielles sont complétées par un dialogue continu entre les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision. L'évaluatrice ou l'évaluateur ou la personne évaluée peut demander des rencontres supplémentaires, qui devraient être acceptées par les deux parties dans la mesure du possible.

L'évaluatrice ou l'évaluateur, dans le cadre de ce dialogue professionnel, doit informer la personne évaluée des différents facteurs qui seront pris en compte dans le processus de détermination d'une cote de rendement (comme il est expliqué dans la section 2.7.2.1, Détermination de la cote).

2.5.2 Exigences

Comme il est indiqué ci-dessous, au moins trois rencontres doivent avoir lieu entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée durant l'année d'évaluation.

> *« En bref, la réflexion force les leaders à descendre de leur piédestal, à admettre les faiblesses du genre humain et à revenir à la réalité. »*
>
> *(Reeves, 2006, p. 51, traduction libre)*

Première rencontre : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée élaboreront conjointement le plan de rendement et examineront et mettront à jour, au besoin, le plan annuel de croissance.

Deuxième rencontre : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée discuteront des progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, de discuter de tout autre renseignement ou mesure de soutien pertinent au plan de rendement ainsi que de modifier ce dernier au besoin.

Troisième rencontre : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée examineront les résultats des mesures prises par cette dernière pour atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, discuteront des renseignements pertinents au plan de rendement et passeront en revue et mettront à jour le plan annuel de croissance si nécessaire (voir la section 1.9, Calendriers et échéances annuels suggérés et la section 2.4, Plan annuel de croissance).

Pratiques réussies

Le dialogue professionnel et la collaboration sont deux éléments essentiels au processus d'évaluation et à une culture saine au sein des écoles et des conseils scolaires. Le processus d'évaluation du rendement fournit un modèle d'évaluation du rendement de ces derniers en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs déterminés à l'avance, pour lesquels l'évaluatrice ou l'évaluateur (l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école) et la personne évaluée (la direction d'école ou la direction adjointe) jouent un rôle actif. Ce rôle comprend l'engagement des directions d'école, des directions adjointes ainsi que des agentes et des agents de supervision dans un dialogue professionnel qui renforce leur compréhension des pratiques et des compétences des leaders efficaces, comme le décrit le Cadre de leadership de l'Ontario à la partie 1 (voir l'annexe A).

Différentes possibilités, comme des formations de mentor et de mentoré, peuvent aider les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision à acquérir des compétences qui appuieraient leur rôle de leaders et augmenteraient leur compréhension des pratiques réussies.

2.6 Rapport sommatif

2.6.1 Objet

Le rapport sommatif permet de consigner les processus et les résultats de l'évaluation, y compris les commentaires de l'évaluatrice ou de l'évaluateur sur les forces, les aspects à améliorer et le développement de pratiques et compétences liées au plan de rendement, la cote de rendement, une explication de la part de l'évaluatrice ou de l'évaluateur sur la cote attribuée et les commentaires sommatifs de l'évaluatrice ou de l'évaluateur et, si désiré, ceux de la personne évaluée (voir l'annexe D, Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes).

Pratiques réussies

Avant d'engager des discussions sur le rapport sommatif, l'évaluatrice ou l'évaluateur devrait trouver la façon dont elle ou il communiquera ses observations au sujet des progrès réalisés par la personne évaluée en vue d'atteindre les objectifs établis dans le plan de rendement. Il est important que l'évaluatrice ou l'évaluateur maintienne une relation de confiance avec la personne évaluée, encadre les rencontres d'évaluation de façon positive et soit sensible à l'incidence qu'aura le rapport sur la personne évaluée. D'autres idées sur la formulation et la réception de commentaires sont fournies dans la liste de conseils Recevoir et donner une rétroaction efficace, sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

2.6.2 Exigences

Le rapport sommatif rédigé par l'évaluatrice ou l'évaluateur doit comprendre l'évaluation, la cote de rendement global (*Satisfaisant* ou *Insatisfaisant*) de la personne évaluée et une explication de la cote attribuée. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir à la personne évaluée une copie du rapport sommatif dans les 15 jours de classe suivant la date de la troisième rencontre. Le formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes est le formulaire approuvé par le Ministère, qui doit être utilisé pour consigner l'évaluation du rendement (voir l'annexe D, Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes).

La personne évaluée peut ajouter des commentaires au formulaire de rapport sommatif si elle le désire.

La personne évaluée doit signer le formulaire pour accuser réception du rapport sommatif et le retourner à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix jours de classe suivant la réception du rapport.

Si la personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur demande une rencontre pour discuter de l'évaluation du rendement avant que ne soit envoyé le rapport sommatif au conseil scolaire, cette rencontre devra être tenue dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir au conseil scolaire une copie du rapport sommatif signé ainsi que le plan de rendement, le plan annuel de croissance et tous les autres documents utilisés dans le cadre de l'évaluation (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée).

Pratiques réussies

Le rapport sommatif est un outil grandement utile pour faire des commentaires à la personne évaluée de façon à l'inciter à améliorer son rendement. Il est important que les commentaires formulés par l'évaluatrice ou l'évaluateur portent sur les forces et les aspects à améliorer, soient réfléchis, illustrent et favorisent des pratiques réussies et s'appuient sur des exemples du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe concernée. La qualité des commentaires formulés par l'évaluatrice ou l'évaluateur dans le rapport sommatif permet de guider la personne évaluée en ce qui a trait à l'exercice de sa profession pour l'année d'évaluation ainsi que les années sans évaluation, et d'élaborer un plan annuel de croissance tous les ans, à la suite d'une réflexion sur sa pratique professionnelle. Les commentaires doivent établir une norme élevée en matière de croissance et de perfectionnement professionnels de façon à aider la personne évaluée à atteindre ses objectifs de croissance personnelle.

2.6.3 Commentaires supplémentaires sur les pratiques et compétences relatives au plan de rendement

Dans le rapport sommatif, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit ajouter ses commentaires sur les pratiques et compétences énoncées dans le Cadre de leadership de l'Ontario qui sont particulièrement pertinentes à la mise en œuvre des objectifs du plan de rendement, celles qui ont fortement contribué à la réussite du plan et celles qui pourraient être améliorées pour contribuer à la réussite future.

Il est à noter que le Cadre de leadership de l'Ontario ne devrait pas servir de « liste de vérification » aux fins d'évaluation du rendement.

2.7 Cote de rendement et modalités subséquentes

2.7.1 Objet

Le processus global d'évaluation comprend une cote du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe basée sur les résultats de l'évaluation permettant de s'améliorer grâce à la rétroaction. Cette cote permet de déterminer si le plan annuel de croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe doit être maintenu, dans le cas où la cote était *Satisfaisant*, ou s'il doit y avoir un plan d'amélioration en plus d'un plan annuel de croissance, dans le cas d'une cote *Insatisfaisant* (voir l'annexe E, Modèle de plan d'amélioration).

2.7.2 Exigences

L'évaluatrice ou l'évaluateur attribue une cote *Satisfaisant* ou *Insatisfaisant* après avoir examiné la mise en œuvre du plan de rendement et passé en revue les objectifs de rendement qui ont été atteints, en tenant compte des facteurs énoncés ci-dessous dans la section 2.7.2.1, Détermination de la cote.

2.7.2.1 Détermination de la cote

Pour attribuer une cote, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit tenir compte des facteurs suivants :

- la mesure dans laquelle la personne évaluée met en œuvre avec diligence et constance les mesures énoncées dans son plan de rendement;
- l'efficacité des efforts faits par la personne évaluée pour surmonter les défis lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
- les efforts faits par la personne évaluée pour encourager la participation des enseignantes et enseignants et des autres intervenantes et intervenants aux processus d'établissement des objectifs et de mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan de rendement;
- les objectifs réalisés, et les objectifs non réalisés, par la personne évaluée;
- les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non réalisés;
- la capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée pour mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs non réalisés.

Pratiques réussies

Lorsque l'évaluatrice ou l'évaluateur attribue une cote, elle ou il doit prendre en compte le plan de rendement dans son ensemble ainsi que les circonstances pouvant avoir eu une incidence sur les objectifs énoncés dans ce plan.

Il faut mettre en œuvre le processus, suivant l'attribution d'une cote, dans un esprit de respect et de collaboration et avec la ferme conviction que la personne évaluée pourra s'améliorer et s'épanouir sur le plan professionnel.

En faisant part à la personne évaluée de ses observations sur son rendement, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit aussi lui indiquer clairement quels sont ses forces, les améliorations possibles et le soutien auquel elle a accès.

2.7.2.2 Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif

La personne évaluée peut ajouter des commentaires et doit signer la copie du rapport sommatif pour en accuser réception, avant de la retourner à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix jours suivant sa réception.

La personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur peut demander une rencontre avec l'autre partie pour discuter des résultats de l'évaluation du rendement, et ce, dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée. Si une cote *Insatisfaisant* est attribuée, des étapes supplémentaires sont requises (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une copie du rapport sommatif signé par les deux parties doit être envoyée au conseil scolaire (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie par la personne évaluée) et consignée au dossier (voir la section 2.6, Rapport sommatif).

2.7.2.3 Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*

Obtention de la cote Insatisfaisant *pour la première fois*

Lorsqu'une personne reçoit la cote *Insatisfaisant* dans le cadre d'une évaluation du rendement, on doit prendre les mesures nécessaires pour qu'elle obtienne le soutien, l'orientation et le suivi nécessaires pour améliorer son rendement sur une période donnée.

Pratiques réussies

Le processus d'évaluation, y compris les modalités suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*, vise principalement la croissance et le développement des directions d'école et des directions adjointes, et permet à la personne évaluée de rencontrer son évaluatrice ou son évaluateur pour discuter des mesures de soutien auxquelles elle a accès. Les représentantes et représentants d'associations des directions d'école ou d'autres collègues susceptibles d'offrir soutien et conseils peuvent participer à ces conversations.

Lorsque la personne évaluée reçoit le rapport sommatif indiquant qu'elle a obtenu une cote *Insatisfaisant*, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un délai de 15 jours de classe :

- expliquer les raisons du résultat insatisfaisant à la personne évaluée;
- expliquer à la personne évaluée les lacunes concernant son rendement;
- expliquer à la personne évaluée les attentes concernant ces lacunes;
- demander à la personne évaluée de déterminer les étapes à suivre et les mesures à prendre pour améliorer son rendement, ainsi qu'un calendrier de leur application;
- tout en tenant compte des commentaires de la personne évaluée, rédiger pour cette dernière un plan d'amélioration décrivant les étapes qu'elle doit suivre et les mesures qu'elle doit prendre pour améliorer son rendement, ainsi qu'un calendrier de leur application (voir l'annexe E, Modèle de plan d'amélioration);
- fournir à la personne évaluée et à la direction de l'éducation (ou à l'agente ou l'agent de supervision compétent s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe) une copie du rapport sommatif et de tout autre document utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement;
- fournir les documents suivants à la personne évaluée et à la direction de l'éducation (ou à l'agente ou l'agent de supervision compétent s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe) :
  i) un résumé écrit des explications de la cote *Insatisfaisant*, tel qu'énoncé ci-dessus;
  ii) une copie du plan d'amélioration.
- rencontrer la personne évaluée pour discuter du plan d'amélioration.

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan d'amélioration de cette dernière, qui en accuse ainsi la réception, et chacun doit en conserver une copie. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit procéder à une seconde évaluation du rendement (voir la section 1.8, Vue d'ensemble du processus d'évaluation).

Pratiques réussies

Avant de préparer le plan d'amélioration à la suite de l'obtention d'une première cote de rendement *Insatisfaisant*, l'évaluatrice ou l'évaluateur peut consulter l'agente ou l'agent de supervision compétent ou, dans le cas d'une direction d'école, la direction de l'éducation ou la personne désignée par la direction de l'éducation. Cette consultation est requise dans le cas d'une deuxième cote de rendement *Insatisfaisant*.

Date de la deuxième évaluation après l'obtention de la première cote Insatisfaisant

L'intervalle entre la première et la deuxième évaluation du rendement est laissé à la discrétion de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école qui procède à la deuxième évaluation, dans les limites du délai indiqué ci-dessous. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit suivre les étapes du processus d'évaluation habituel (voir la section 1.8, Vue d'ensemble du processus d'évaluation), achever le processus et attribuer une cote à la personne évaluée entre 40 et 80 jours de classe à compter de la date où celle-ci a reçu copie du premier rapport sommatif. Toutefois, si nécessaire, ce délai peut être ajusté d'un commun accord entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée (voir la section 2.7.2, Exigences).

En fixant la date de la deuxième évaluation du rendement, et au moment de consentir ou non à un ajustement de l'échéancier, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et la façon de mieux servir les intérêts de l'école.

Si la personne évaluée obtient la cote *Satisfaisant* dans le cadre de sa deuxième évaluation, elle doit, tout comme l'évaluatrice ou l'évaluateur, suivre le processus decrit à la section 2.7.2.2, Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif.

Obtention de la deuxième cote Insatisfaisant

Lorsque la personne évaluée reçoit le rapport sommatif indiquant qu'elle a obtenu une cote *Insatisfaisant* lors de sa deuxième évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un délai de 15 jours de classe :

- expliquer les raisons du résultat insatisfaisant à la personne évaluée;
- entreprendre la mise en suivi de la personne évaluée, et l'en aviser en même temps que la direction de l'éducation (ou l'agente ou l'agent de supervision compétent s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe), par écrit;

- expliquer à la personne évaluée les lacunes concernant son rendement;
- expliquer à la personne évaluée ce à quoi l'on s'attend qu'elle fasse pour combler ces lacunes;
- expliquer à la personne évaluée, le cas échéant, les façons dont son rendement a changé depuis l'évaluation du rendement précédente;
- demander à la personne évaluée quelles sont les étapes et les mesures qui, selon elle, l'aideraient à améliorer son rendement et les délais pour suivre les étapes et prendre les mesures;
- avant de rédiger le plan d'amélioration, rencontrer la direction de l'éducation concernée (ou l'agente ou l'agent de supervision compétent s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe);
- en tenant compte des commentaires de la personne évaluée, lui préparer un plan d'amélioration écrit résumant les étapes qu'elle doit suivre et les mesures qu'elle doit prendre pour améliorer son rendement, ainsi que les délais appropriés pour la mise en œuvre de ces étapes et de ces mesures (voir l'annexe E, Modèle de plan d'amélioration);
- fournir les documents suivants à la personne évaluée et à la direction de l'éducation (et dans le cas d'une direction adjointe, à l'agente ou à l'agent de supervision compétent) :
  - une copie du rapport sommatif et de tout autre document utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement (au moins dix jours de classe après que la personne évaluée en a reçu une copie);
  - un résumé indiquant par écrit les raisons de l'attribution de la cote *Insatisfaisant*, tel que susmentionné;
  - une copie du plan d'amélioration.
- rencontrer la personne évaluée pour discuter du plan d'amélioration.

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan d'amélioration de cette dernière, qui en accuse ainsi la réception, et chacun doit en conserver une copie.

Mise en suivi

Une personne évaluée est mise en suivi lorsqu'elle a obtenu la cote *Insatisfaisant* lors de deux évaluations du rendement consécutives.

Lorsqu'une personne évaluée est mise en suivi, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit :

- faire un suivi du rendement de la personne évaluée;
- demander régulièrement conseil à la direction de l'éducation (ou à l'agente ou l'agent de supervision, dans le cas d'une direction d'école adjointe) pour discuter du rendement de la personne évaluée et des mesures qui pourraient être prises pour l'améliorer;
- fournir à la personne évaluée les commentaires et les recommandations qui, selon l'évaluatrice ou l'évaluateur, l'aideront à améliorer son rendement.

Pratiques réussies

Dans le cas d'une direction adjointe, la troisième évaluation peut être faite par une agente ou un agent de supervision. Certains conseils scolaires considèrent que cette approche constitue une pratique réussie à cette étape.

Date de la troisième évaluation, pendant la mise en suivi

L'intervalle entre la deuxième et la troisième évaluation du rendement est laissé à la discrétion de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école qui procède à la troisième évaluation, dans les limites du délai indiqué ci-dessous. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit suivre les étapes du processus d'évaluation habituel (voir la section 1.8, Vue d'ensemble du processus d'évaluation), achever le processus et attribuer une cote à la personne évaluée entre 20 et 60 jours de classe à compter de la date où celle-ci est avisée de sa mise en suivi. Toutefois, si nécessaire, ce délai peut être ajusté d'un commun accord entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée (voir la section 2.7.2, Exigences).

En fixant la date de la troisième évaluation du rendement, et au moment de consentir ou non à un ajustement de l'échéancier, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et la façon de mieux servir les intérêts de l'école.

Recommandations d'autres mesures plutôt que de procéder à une troisième évaluation

Si, au cours de la période de 60 jours de classe qui débute le jour où la personne évaluée est avisée de sa mise en suivi, l'agente ou l'agent de supervision (ou la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision compétent dans le cas d'une direction adjointe) décide que tout retard occasionné par la réalisation d'une évaluation du rendement est incompatible avec la protection des intérêts de l'école, elle ou il doit s'abstenir d'effectuer l'évaluation et envoyer promptement des recommandations écrites aux conseillères et conseillers scolaires. Les recommandations peuvent prévoir la réaffectation de la direction d'école ou de la direction adjointe, son congédiement ou l'adoption de toute autre mesure appropriée.

La recommandation doit comprendre une déclaration selon laquelle, de l'avis de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, tout retard occasionné par la réalisation d'une évaluation du rendement est incompatible avec la protection des intérêts de l'école. Si l'évaluation est menée par une direction d'école, la recommandation doit être faite conjointement avec l'agente ou l'agent de supervision compétent.

L'avis et la recommandation doivent être accompagnés de copies de tous les documents utilisés dans le cadre des deux premières évaluations du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir promptement à la personne évaluée une copie de l'avis et de la recommandation et de tous les documents utilisés dans le cadre des deux premières évaluations du rendement.

Conformément à la recommandation, une décision est prise par les conseillères et conseillers scolaires quant à l'attribution d'une troisième cote *Insatisfaisant*, tel qu'il est indiqué ci-dessous dans le cas de l'attribution d'une troisième cote *Insatisfaisant*.

2.7.2.4 Résultats de la troisième évaluation du rendement

Cote de rendement Satisfaisant

Si la troisième évaluation du rendement mène à la cote *Satisfaisant*, la mise en suivi de la personne évaluée cesse immédiatement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit en informer la personne évaluée, la direction de l'éducation (et l'agente ou l'agent de supervision compétent dans le cas d'une direction adjointe) par écrit, et joindre à cet avis une copie du rapport sommatif qu'elle ou il aura signé, en précisant la cote de sa dernière évaluation du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent suivre le processus décrit à la section 2.7.2.2, Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif.

Obtention de la cote Insatisfaisant pour la troisième fois

Si, à la troisième évaluation du rendement, la direction d'école ou la direction adjointe obtient une cote de rendement *Insatisfaisant*, l'agente ou l'agent de supervision (dans le cas d'une direction d'école) ou la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision (dans le cas d'une direction adjointe) doit aviser promptement le conseil scolaire par écrit que l'évaluation du rendement a donné un troisième résultat insatisfaisant et recommander aux conseillères et conseillers scolaires que la direction d'école ou la direction adjointe soit réaffectée à d'autres fonctions, soit congédiée ou fasse l'objet de toute autre mesure appropriée.

L'avis et la recommandation doivent être accompagnés d'une copie du troisième rapport sommatif et de copies de tous les documents utilisés dans le cadre des trois évaluations du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir promptement à la personne évaluée une copie de l'avis et de la recommandation et de tous les documents utilisés dans le cadre des trois évaluations du rendement.

Décision des conseillères et conseillers scolaires

Dans un délai de 60 jours civils (et non de jours de classe) suivant la réception de la recommandation, et tenant compte de tous les documents utilisés dans le cadre des évaluations du rendement, le conseil scolaire rendra une décision concernant la cote. Le conseil peut confirmer que le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe était insatisfaisant et qu'elle doit être réaffectée à d'autres fonctions, être congédiée ou faire l'objet de toute autre mesure appropriée. Cependant, le conseil scolaire peut aussi déterminer que le rendement de la direction en question était satisfaisant, et dans ce cas, la direction conserverait le poste qu'elle avait au moment de sa plus récente évaluation du rendement.

Pour rendre sa décision, le conseil scolaire doit se conformer à toutes les politiques et procédures applicables, y compris celles énoncées dans les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes au sein du conseil scolaire (conformément à la note Politique/Programmes n° 152, en particulier la clause « les procédures disciplinaires et les procédures de rétrogradation, de suspension et de licenciement pour motif valable »).

Observations présentées aux conseillères et conseillers scolaires

Un conseil scolaire ne doit pas congédier une direction d'école ou une direction adjointe sans avoir d'abord donné à la direction d'école ou à la direction adjointe suffisamment de renseignements sur les motifs du congédiement et la possibilité de lui présenter des observations.

2.8 Tenue des dossiers et documentation

2.8.1 Objet

Les exigences en matière de documentation du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes présentées ci-dessous sont la garantie que les personnes évaluées et les évaluatrices et évaluateurs auront à leur disposition, pour consultation, des documents écrits lorsqu'elles et ils cherchent à améliorer le rendement et à en faire le suivi. Elles favorisent également des communications responsables et en temps opportun sur le statut de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein d'un conseil scolaire, et entre les conseils scolaires de la province.

2.8.2 Exigences

Tenue des dossiers

Chaque conseil scolaire doit conserver les documents utilisés dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au moins six ans après leur production, tel qu'il est indiqué sur le formulaire de rapport sommatif approuvé par le Ministère relatif à l'évaluation. Une copie du formulaire de rapport sommatif, du plan de rendement et du plan de croissance pour l'année d'évaluation d'une direction d'école ou d'une direction adjointe ainsi qu'une copie de tous les autres documents utilisés dans le cadre de l'évaluation du rendement doivent être versées au dossier que le conseil scolaire conserve, et ce, en ce qui concerne chaque évaluation du rendement.

Échange d'information entre les écoles et les conseils scolaires

Un conseil scolaire qui prévoit embaucher une direction d'école ou une direction adjointe doit communiquer avec le dernier conseil scolaire qui l'a employée et lui demander les documents suivants :

- une copie de tous les documents que possède le conseil scolaire et qui ont servi à la plus récente évaluation du rendement si la personne a obtenu une cote *Insatisfaisant*;
- une copie de tout document que possède le conseil scolaire et qui a trait au congédiement de la personne et qui, de l'avis de ce dernier, pourrait être pertinent à la décision du conseil qui présente la demande;

- une copie de tout document que possède le conseil scolaire et qui a trait à la démission de la personne pendant une mise en suivi et qui, de l'avis de ce dernier, pourrait être pertinent à la décision du conseil qui présente la demande.

Un conseil scolaire qui reçoit d'un autre conseil scolaire une demande de documents ayant trait à l'emploi d'une direction d'école ou d'une direction adjointe doit répondre promptement à cette demande, indiquer s'il possède ou non de tels documents, et le cas échéant, les transmettre promptement au conseil scolaire qui en a fait la demande.

L'intention du Règl. de l'Ont. 234/10 n'est pas de limiter le droit que possède par ailleurs le conseil scolaire d'obtenir ou de fournir des renseignements sur d'éventuels ou d'anciens employés.

3

Annexes : Outils et information

À l'avenir, les nouvelles ressources et mesures de soutien seront mises à jour et affichées sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Annexe A

Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) pose les fondements du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Le CLO détermine les pratiques et les compétences (habiletés, connaissances et attitudes) des leaders qui réussissent dans le milieu de l'éducation. Il est conçu de façon à promouvoir un langage commun qui favorise la compréhension du leadership, et constitue pour les leaders scolaires et les leaders du système un moyen de connaître les pratiques et les compétences permettant de forger une expertise dans une vaste gamme de capacités de leadership. Il sert aussi de guide pour concevoir et mettre en œuvre l'apprentissage et le perfectionnement professionnels.

Le Cadre de leadership de l'Ontario est composé de deux parties. La partie 1, Pratiques et compétences en leadership, vise à aider les directions d'école et les directions adjointes à mettre l'accent sur le dialogue professionnel et le développement du leadership en fonction des pratiques et des compétences

qui ont la plus grande incidence sur le rendement des élèves. Les compétences en leadership comprennent les habiletés, les connaissances et les attitudes des leaders scolaires efficaces. La partie 1 est comprise dans la présente annexe. La partie 2, Pratiques et procédures du système, énonce les pratiques et les procédures du système que les conseils scolaires devraient mettre en place pour aider les directions d'école à être des leaders efficaces. Vous trouverez la partie 2 et plus de renseignements sur le Cadre de leadership de l'Ontario au www.education-leadership-ontario.ca/resourcesf.shtml.

CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO POUR LES DIRECTIONS ET DIRECTIONS ADJOINTES DES ÉCOLES DE LANGUE FRANÇAISE

Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

ÉTABLIR LES ORIENTATIONS

La direction d'école de langue française élabore une vision partagée axée sur la langue et la culture, favorise l'acceptation des objectifs collectifs et établit et communique des attentes élevées en matière de rendement.

PRATIQUES :

La direction d'école :
- veille à ce que la vision de l'école de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous;
- travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire cette vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école de langue française;
- oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens;
- motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école de langue française;
- assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence;
- veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone;
- établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone.

COMPÉTENCES :

Habiletés
La direction d'école est en mesure :
- de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques;
- d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision;
- de modeler les valeurs et la vision du conseil de langue française;
- d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances.

Connaissances
La direction d'école connaît et comprend :
- le mandat de l'école de langue française en milieu minoritaire;
- les tendances locales, nationales et mondiales;
- les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée;
- les processus de planification stratégique;
- les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école de langue française;
- les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact;
- le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre.

Attitudes
La direction d'école :
- démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables;
- est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre;
- est déterminée à instaurer une culture scolaire inclusive, respectueuse et équitable.

NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS

La direction d'école s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. La direction d'école donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. La direction de langue française avec son personnel et les élèves s'engage à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer par des interventions ciblées et planifiées, au développement durable de la communauté scolaire de langue française de l'Ontario.

PRATIQUES :

La direction d'école :
- traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive;
- crée et soutient une culture francophone
- élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire;
- engage le personnel dans l'apprentissage professionnel
- élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire;
- utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ;
- reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes;
- encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels;
- donne par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles de langue française dans un milieu minoritaire;
- démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action;
- maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves.

COMPÉTENCES :

Habiletés
La direction d'école est en mesure :
- d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable;
- de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes;
- de formuler et de recevoir des commentaires;
- d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux;
- de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias;
- de gérer les conflits efficacement;
- d'écouter avec empathie et attention;
- d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires.

Connaissances
La direction d'école connaît et comprend :
- l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable;
- des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes;
- la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école;
- l'incidence du changement sur les organismes et les gens.

Attitudes
La direction d'école :
- est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces;
- est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire;
- est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace;
- fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience;
- fait preuve d'intégrité.

METTRE AU POINT L'ORGANISME

La direction d'école de langue française contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone.

PRATIQUES :

La direction d'école :
- bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école;
- collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces;
- reconnaît et promeut la diversité au sein du personnel de l'école;
- donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer;
- supervise le personnel efficacement;
- se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle;
- encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire;
- instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés.

COMPÉTENCES :

Habiletés
La direction d'école est en mesure :
- de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles;
- d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école;
- de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires;
- de promouvoir une culture de changement;
- d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones;
- d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite;
- d'engager les parents et les élèves.

Connaissances
La direction d'école connaît et comprend :
- comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française;
- les stratégies de gestion;
- les modèles de partenariat efficace;
- les stratégies pour encourager la participation des parents;
- les politiques et procédures ministérielles;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité.

Attitudes
La direction d'école :
- accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves;
- fait preuve d'éthique.

DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

La direction d'école de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. La direction d'école gère l'organisation de l'école efficacement afin que toutes et tous puissent se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage; assure un espace francophone qui maximise l'apprentissage et la construction identitaire de l'élève et du personnel de l'école, afin de développer leurs capacités à œuvrer en milieu minoritaire.

PRATIQUES :

La direction d'école :

- fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès;
- veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources;
- met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école de langue française;
- participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire;
- fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum dans les écoles de langue française;
- protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves;
- met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves;
- instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves.

COMPÉTENCES :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage;
- d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter;
- de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche;
- d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école;
- de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés;
- de gérer son emploi du temps avec efficacité;
- d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- les stratégies visant à améliorer le rendement;
- les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité;
- les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès;
- le curriculum et sait le gérer;
- les outils de collecte et d'analyse des données;
- les outils d'autoévaluation de l'école;
- les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant;
- la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique;
- les questions juridiques;
- l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire.

Attitudes

La direction d'école s'engage à :

- rehausser les normes pour tous;
- l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats;
- répondre aux besoins de tous les élèves;
- instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain;
- protéger les droits de la personne.

ASSURER L'IMPUTABILITÉ

Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.

PRATIQUES :

La direction d'école :

- veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse;
- mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves;
- fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil;
- collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif;
- élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté);
- reconnaît son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres;
- participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs;
- crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales;
- établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles;
- élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école.

COMPÉTENCES :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école;
- de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école;
- d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord;
- le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable;
- l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école;
- les principes et les pratiques de gestion du rendement.

Attitudes

La direction d'école fait preuve d'engagement :

- à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves;
- envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école;
- envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion;
- aux valeurs reliées aux écoles de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre.

CADRE DE LEADERSHIP POUR LES DIRECTIONS ET DIRECTIONS ADJOINTES DES ÉCOLES CATHOLIQUES DE LANGUE FRANÇAISE

Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

CULTURE, COMMUNAUTÉ ET FOI CATHOLIQUES

PRATIQUES :

La direction d'école :
- crée et maintient une communauté d'apprentissage professionnel catholique, basée sur la collaboration et qui promeut un sens collectif des responsabilités dont répondent et sont dignes de tous les membres de la communauté;
- participe à des liturgies et à des prières qui nourrissent la culture scolaire catholique et le développement de la foi;
- fournit un service de pastorale aux personnes dans le besoin ou si la situation le requiert;
- promeut les programmes, règlements et procédures scolaires empruntés des concepts fondamentaux de dignité humaine, de justice sociale et de respect de l'environnement;
- établit de façon systématique, par le programme, des liens pour tous, qui soutiennent l'école, la paroisse et les familles.

COMPÉTENCES :

Habiletés
La direction d'école est en mesure :
- de faciliter les prières et les liturgies quotidiennes célébrant la vie catholique et soutenant la formation à la foi;
- de voir à quelles personnes ou à quelles situations conviendrait un service de pastorale;
- d'aider à la création de liens entre parents, paroisse et communauté scolaire pour soutenir le développement de la foi et les programmes pédagogiques.

Connaissances
La direction d'école connaît et comprend :
- les enseignements qu'apporte l'Église dans l'éducation et la culture, et le lien entre foi et culture;
- le rôle d'administrateur que demande le modelage d'une culture catholique dans les écoles;
- tout le rôle que la dignité humaine, la justice sociale et le respect de l'environnement jouent dans la formation à la foi qui est dispensée aux élèves et au personnel;
- la manière d'aller chercher les ressources pour fournir un service de pastorale;
- les personnes (leurs forces, leurs styles et leurs stratégies), ce qui lui permet d'approfondir les liens et de consolider les réseaux.

Attitudes
La direction d'école :
- participe au développement de la foi en tenant le rôle de modèle, de facilitateur et de mentor;
- fait montre d'une foi solide, authentique et active, en lien avec les valeurs de l'Évangile;
- intervient dans la promotion d'une culture scolaire catholique;
- montre de l'empathie envers les autres qui expriment leurs sentiments et leur foi;
- participe à l'excellence et s'engage à servir dans un esprit de compassion.

ÉTABLIR LES ORIENTATIONS

La direction d'école catholique de langue française élabore une vision partagée axée sur la langue, la foi et la culture, favorise l'acceptation des objectifs collectifs et établit et communique des attentes élevées en matière de rendement et de la foi catholique.

PRATIQUES :

La direction d'école :
- veille à ce que la vision de l'école catholique de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous;
- travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la mission de l'école catholique de langue française dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école catholique de langue française;
- oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens;
- motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école catholique de langue française;
- assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence;
- veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone;
- établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone.

COMPÉTENCES :

Habiletés
La direction d'école est en mesure :
- de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques;
- d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision;
- de modeler les valeurs et la vision du conseil catholique de langue française;
- d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances.

Connaissances
La direction d'école connaît et comprend :
- le mandat de l'école catholique de langue française en milieu minoritaire;
- la tradition de la foi catholique
- les tendances locales, nationales et mondiales;
- les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée;
- les processus de planification stratégique;
- les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école catholique de langue française;
- les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact;
- le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre.

Attitudes
La direction d'école :
- démontre son engagement à établir ces objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables;
- montre sa conviction que tous les élèves sont créés à l'image de Dieu;
- est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre;
- s'engage à développer une culture scolaire inclusive, respectueuse, compatissante et équitable, basée sur l'Évangile.

NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS

La direction d'école s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. La direction d'école donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. La direction d'école catholique de langue française avec son personnel et les élèves s'engage à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer par des interventions ciblées et planifiées, au développement durable de la communauté scolaire de langue française de l'Ontario.

PRATIQUES :

La direction d'école :
- traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive;
- crée et soutient une culture francophone
- élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel, la formation à la foi et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire;
- engage le personnel dans l'apprentissage professionnel
- élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire;
- utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ;
- reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes;
- encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels;
- dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles catholiques de langue française dans un milieu minoritaire;
- démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action;
- dirige par l'exemple, par la modélisation des valeurs de l'Évangile;
- maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves.

COMPÉTENCES :

Habiletés
La direction d'école est en mesure :
- d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable;
- de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes;
- d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à agir en disciples et selon un leadership obligeant;
- de formuler et de recevoir des commentaires;
- d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux;
- de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias;
- de gérer les conflits efficacement;
- d'écouter avec empathie et attention;
- d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires.

Connaissances
La direction d'école connaît et comprend :
- l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable;
- des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes et à la formation des adultes à la foi;
- la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école;
- l'incidence du changement sur les organismes et les gens.

Attitudes
La direction d'école :
- est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces;
- est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire;
- est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace;
- fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience;
- fait preuve d'intégrité.

METTRE AU POINT L'ORGANISME

La direction d'école catholique de langue française contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone.

PRATIQUES :

La direction d'école :

- bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école;
- collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces;
- reconnaît et promeut la diversité au sein du personnel de l'école;
- donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer;
- supervise le personnel efficacement;
- se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle;
- encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire;
- instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés;
- crée une communauté harmonieuse qui travaille, réfléchit et prie à l'unisson.

COMPÉTENCES :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles;
- d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école;
- de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires;
- de promouvoir une culture de changement;
- d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones;
- d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite;
- d'engager les parents et les élèves.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française;
- les stratégies de gestion;
- les modèles de partenariat efficace;
- les stratégies pour encourager la participation des parents;
- les politiques et procédures ministérielles;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité.

Attitudes

La direction d'école :

- accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves;
- fait preuve d'éthique;
- agit en disciple et montre son tempérament catholique.

DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

La direction d'école catholique de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. La direction d'école gère l'organisation de l'école efficacement afin que toutes et tous puissent se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage; assure un espace francophone qui maximise l'apprentissage et la construction identitaire de l'élève et du personnel de l'école, afin de développer leurs capacités à œuvrer en milieu minoritaire.

PRATIQUES :

La direction d'école :

- fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès;
- veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources;
- met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école catholique de langue française;
- participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire;
- fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum, de l'enseignement différencié et à la foi catholique dans les écoles catholiques de langue française;
- protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves;
- met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves;
- instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves.

COMPÉTENCES :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage;
- d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter;
- de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche.
- d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école;
- de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés;
- de gérer son emploi du temps avec efficacité;
- d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- les stratégies visant à améliorer le rendement;
- les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité;
- les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès;
- le curriculum et sait le gérer;
- les outils de collecte et d'analyse des données;
- les outils d'autoévaluation de l'école;
- les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant;
- la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique;
- les questions juridiques;
- l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire;
- l'exemplarité d'éducateurs catholiques et leurs systèmes d'éducation;
- l'année liturgique et les manières appropriées d'en célébrer les saisons et les fêtes principales avec la communauté scolaire.

Attitudes

La direction d'école s'engage à :

- rehausser les normes pour tous;
- l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats;
- répondre aux besoins de tous les élèves
- instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain;
- protéger les droits de la personne.

ASSURER L'IMPUTABILITÉ

Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.

PRATIQUES :

La direction d'école :

- veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse;
- mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves;
- fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil scolaire;
- collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif;
- élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté);
- reconnaît son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres;
- participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs;
- crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école catholique de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales;
- établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles;
- élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école.

COMPÉTENCES :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école;
- de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école;
- d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord;
- le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable;
- l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école;
- les principes et les pratiques de gestion du rendement.

Attitudes

La direction d'école fait preuve d'engagement :

- à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves;
- envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école;
- envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion;
- aux valeurs reliées aux écoles catholiques de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre;
- envers les valeurs catholiques et leur mise en pratique.

Annexe

B Modèle de plan de rendement

Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan de rendement fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour élaborer le plan de rendement

- Les cinq premières parties du plan de rendement (caractéristiques et circonstances de l'école et de la communauté, objectifs, stratégies/mesures de la direction d'école et de la direction adjointe, pratiques et compétences, méthodes et indicateurs) doivent être remplies au début de l'année par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.
- La sixième partie, décrivant les résultats, devra être remplie par la personne évaluée à la fin du processus d'évaluation, avant la troisième rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.

Objectifs

- La personne évaluée doit déterminer des objectifs qui contribuent à améliorer le rendement et le bien-être des élèves, qui tiennent compte du plan d'amélioration du conseil scolaire, du plan d'amélioration de l'école et des priorités du Ministère en matière d'éducation, du contexte de la communauté scolaire, du contexte local, des objectifs de croissance personnels ainsi que des pratiques et des compétences décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).
- Les objectifs doivent être réalisables dans l'année d'évaluation.

Stratégies/mesures

- Les mesures (incluant les stratégies à mettre en œuvre) visent à énoncer clairement ce que fera la direction d'école ou la direction adjointe pendant l'année d'évaluation en vue d'atteindre les objectifs établis. Ces mesures sont des engagements pris par la personne évaluée et dont celle-ci sera tenue de rendre compte.
- Les mesures doivent être structurées et appliquées durant l'année d'évaluation.

- Pour déterminer les mesures et les stratégies conjointes, la personne évaluée devra tenir compte des pratiques et compétences en leadership nécessaires à une direction d'école ou à une direction adjointe efficace, ainsi que des pratiques en leadership dont l'effet positif sur le rendement et le bien-être des élèves est reconnu, comme l'indique le Cadre de leadership de l'Ontario.

Pratiques et compétences

- La personne évaluée sélectionne les pratiques et les compétences du Cadre de leadership de l'Ontario qui s'harmonisent de près aux objectifs et qui les appuient.

Méthodes et indicateurs

- Les méthodes sont les moyens d'évaluer dans quelle mesure les objectifs d'une direction d'école ou d'une direction adjointe ont été atteints durant une année d'évaluation. Ces méthodes doivent comprendre des indicateurs de succès qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.
- Les indicateurs devraient être observables, mesurables et de nature quantitative et qualitative.
- Les directions d'école et les directions adjointes devront intégrer la collecte de données de base dans l'établissement des objectifs et dans les premiers stades de la mise en œuvre des stratégies et des mesures afin d'établir une référence pour mesurer l'atteinte des objectifs, une fois qu'une stratégie aura été mise en place.

Résultats

- La partie des résultats comprend des données précises et mesurables qui démontrent ce qui s'est réellement passé par rapport aux objectifs déterminés.

Modèle de plan de rendement

Priorités du Ministère
- Hauts niveaux de rendement des élèves
- Réduction des écarts en matière de rendement des élèves
- Accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique

Mise en œuvre de la PAL par le biais du cadre d'imputabilité

Plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves/orientation stratégique

Plan d'amélioration de l'école

Caractéristiques et contexte de l'école et de la communauté

Commentaires du personnel enseignant, des parents et des élèves

CARACTÉRISTIQUES ET CONTEXTE DE L'ÉCOLE ET DE LA COMMUNAUTÉ

OBJECTIFS DE LA DIRECTION D'ÉCOLE ET DE LA DIRECTION ADJOINTE
(Déterminés en collaboration avec la superviseure immédiate ou le superviseur immédiat)

STRATÉGIES/ MESURES

PRATIQUES ET COMPÉTENCES
(Quelles pratiques et compétences clés du Cadre de leadership de l'Ontario vous aideront à atteindre vos objectifs?)

MÉTHODES ET INDICATEURS
(Observables – Comment saurons-nous si les stratégies/ mesures sont efficaces?)

RÉSULTATS
(Mesurables – Incluant les chiffres et pourcentages réels)

Cette partie est à remplir à la fin du cycle d'évaluation et fait office de rapport de ce qui a été accompli en fin de compte.

Cadre de leadership de l'Ontario

Pratiques du leader
- Établir les orientations
- Nouer les relations et développer la capacité des gens
- Mettre au point l'organisme
- Diriger le programme d'enseignement
- Assurer l'imputabilité
- Culture, communauté et foi catholiques

Compétences du leader
- Habiletés
- Connaissances
- Attitudes

Pratiques et procédures du système
- Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire
- Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme
- Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire
- Structures administratives
- Appuis aux parents et à la communauté francophone
- Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces

Perfectionnement professionnel continu
- Réseaux d'apprentissage
- Mentorat
- Coaching
- Observation au poste de travail

Annexe

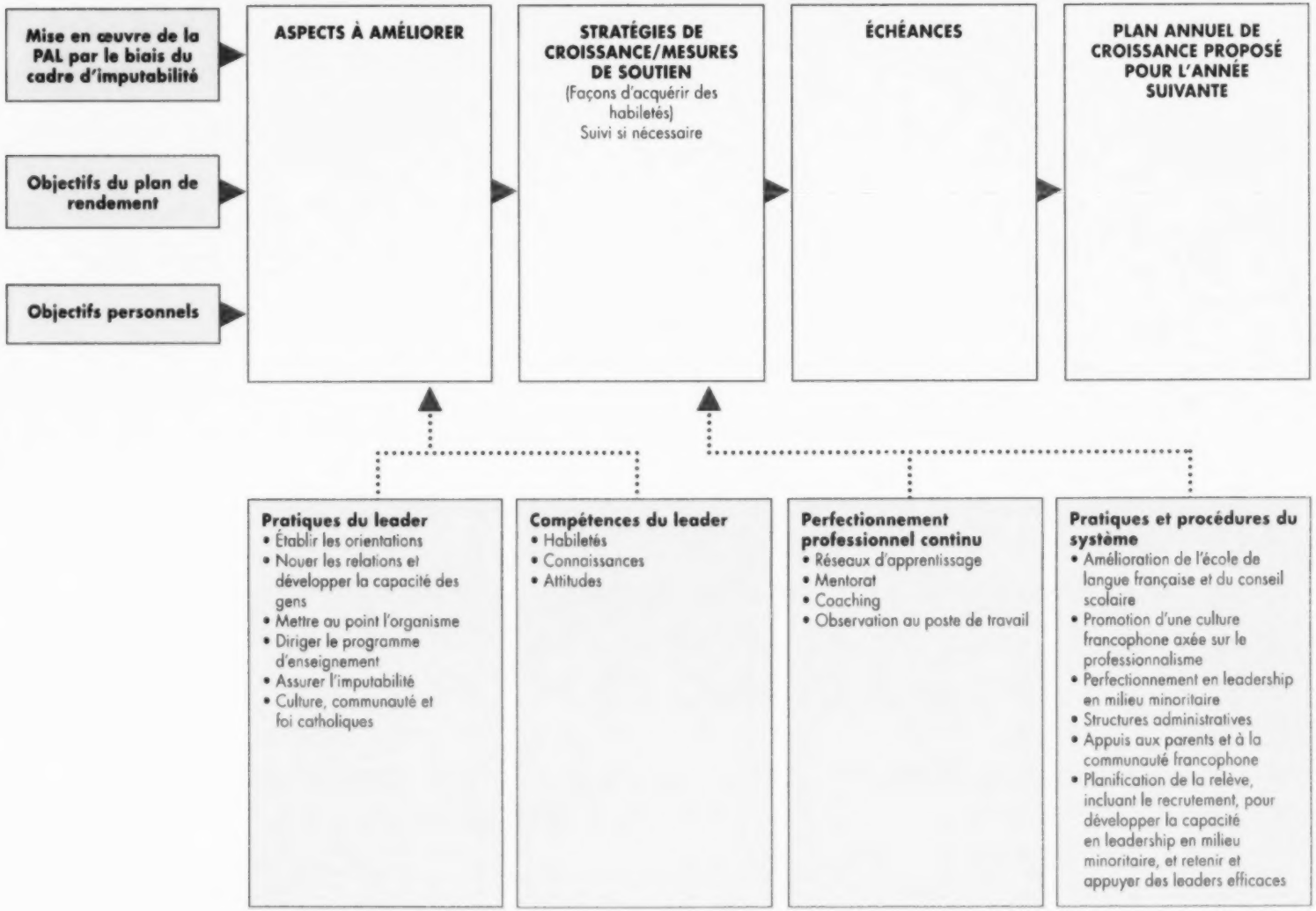
C Modèle de plan annuel de croissance

Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan annuel de croissance fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour remplir le plan annuel de croissance

- Le plan annuel de croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe comprend toute activité de perfectionnement entreprise par la direction d'école ou la direction adjointe, ainsi que tout soutien et toute ressource servant à appuyer la mise en œuvre du plan de rendement.
- Le plan annuel de croissance est axé sur le perfectionnement des pratiques (actions, comportements et fonctions) et des compétences (habiletés, connaissances et attitudes) connues pour améliorer le rendement des élèves, comme l'indique le Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes.
- Les aspects à améliorer, les stratégies de croissance/mesures de soutien ainsi que les dates ciblées soutiennent les objectifs du plan de rendement (incluant les stratégies/mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs).
- Le plan de croissance proposé sera revu et mis à jour lors de la troisième rencontre d'évaluation.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance, lors des années d'évaluation et des années sans évaluation, et doivent en conserver une copie.
- Pour élaborer un plan annuel de croissance lors d'une année sans évaluation, il faut tenir compte de la croissance affichée l'année précédente, du plus récent plan annuel de croissance et du plus récent rapport sommatif (le cas échéant).

Modèle de plan annuel de croissance



Annexe

D Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes

Le formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes présenté dans ce guide a été approuvé par le Ministère conformément au Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour remplir le formulaire du rapport sommatif

- La personne évaluée remplit la section sur les résultats du plan de rendement avant la troisième rencontre d'évaluation et le remet à l'évaluatrice ou à l'évaluateur de même que le plan annuel de croissance.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur doit joindre au rapport sommatif une copie du plan de rendement et du plan annuel de croissance.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur remplit le rapport sommatif après avoir examiné les résultats du plan de rendement et les facteurs énoncés à la section 2.7.2.1, Détermination de la cote.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur doit attribuer une cote d'évaluation, soit *Satisfaisant* ou *Insatisfaisant*, et expliquer la raison d'une telle cote.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur doit signer le formulaire.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur doit s'assurer que la personne évaluée reçoit une copie du rapport sommatif dans les 15 jours de classe suivant la troisième rencontre d'évaluation.
- La personne évaluée peut ajouter des commentaires, si elle le désire.
- La personne évaluée doit signer le formulaire de rapport sommatif pour indiquer qu'elle l'a bien reçu et en remettre une copie à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix jours de classe suivant la réception du rapport.
- La personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur peut demander une rencontre pour discuter de l'évaluation du rendement dans les dix jours de classe suivant la réception de la copie du rapport sommatif par la personne évaluée.
- Une copie du rapport sommatif avec les deux signatures doit être envoyée au conseil scolaire (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée) et doit être conservée par le conseil scolaire.

Ministère de l'Éducation

Ontario

Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes (formulaire approuvé)

Personne évaluée

Poste occupé (veuillez encercler) : Direction d'école Direction adjointe

Nom de famille	Prénom

Évaluatrice/Évaluateur

Poste occupé (veuillez encercler) : Agente ou agent de supervision Direction d'école

Nom de famille	Prénom

Nom de l'école	Nom du conseil scolaire

Année d'évaluation

Pratiques et compétences du plan de rendement qui ont grandement contribué au rendement global de la direction d'école ou de la direction adjointe :

Pratiques et compétences pouvant nécessiter une amélioration afin d'assurer une croissance ou un perfectionnement accru :

Commentaires sommatifs

L'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école fournira des commentaires sommatifs sur le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe en fonction des résultats énoncés dans le plan de rendement.

Commentaires sommatifs de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école sur l'évaluation du rendement :

La direction d'école ou la direction adjointe voudra peut-être commenter l'évaluation.

Commentaires de la direction d'école ou de la direction adjointe (facultatif) :

Cote globale

Cochez la case appropriée :

❑ *Rendement satisfaisant*

❑ *Rendement insatisfaisant*

Signature de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le rapport sommatif.

Signature de la direction d'école ou de la direction adjointe

Date

18-0381F (2010/06) © Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010

Annexe

E Modèle de plan d'amélioration

Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan d'amélioration fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour élaborer le plan d'amélioration

Directives destinées à l'agente ou à l'agent de supervision ou à la direction d'école (évaluatrice ou évaluateur)

- L'évaluatrice ou l'évaluateur précisera, pour chaque aspect du plan de rendement (voir la section 2.3.2, Exigences du plan de rendement), ce que la personne évaluée n'a pas fait efficacement ou n'a pas réussi à faire et qui lui a valu la cote *Insatisfaisant*. L'évaluatrice ou évaluateur peut inscrire « sans objet » pour les aspects qui n'ont pas suscité d'inquiétude. L'évaluatrice ou l'évaluateur indiquera également les pratiques et les compétences énoncées dans le plan de rendement auxquelles la personne évaluée doit porter attention (voir l'annexe A, Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes).
- L'évaluatrice ou l'évaluateur consultera la personne évaluée pour déterminer les activités de perfectionnement auxquelles devra participer la direction d'école ou la direction adjointe, ainsi que tout soutien ou toute ressource dont les parties ont convenu pour appuyer la mise en œuvre du plan d'amélioration (p. ex., offre d'apprentissage professionnel, accès à des services de counselling, visite d'autres écoles).
- L'évaluatrice ou l'évaluateur rencontrera la personne évaluée pour établir les dates auxquelles celle-ci devra avoir appliqué chaque mesure. Lorsqu'elle ou il fixe ces dates, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit accorder un délai raisonnable en fonction des dispositions à prendre et des indicateurs prévus.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance et en conserver une copie.

Modèle de plan d'amélioration

Personne évaluée

Poste occupé (veuillez encercler) : Direction d'école Direction adjointe

Nom de famille	Prénom

Évaluatrice/Évaluateur

Poste occupé (veuillez encercler) : Agente ou agent de supervision Direction d'école

Nom de famille	Prénom

Nom de l'école	Nom du conseil scolaire

Année d'évaluation

Critère de cotation (selon les critères de la section 2.7.2.1, Détermination de la cote)	**Explication de la préoccupation**	**Pratiques et compétences devant être améliorées** (tirées du Cadre de leadership de l'Ontario)	**Dispositions à prendre** (déterminées par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	**Indicateurs de réussite** (définis par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	**Échéance**
La diligence et la constance accordées par la personne évaluée à la mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan de rendement					
L'efficacité des efforts déployés pour surmonter les défis rencontrés lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement					

suite >

> suite

Critère de cotation (selon les critères de la section 2.7.2.1, Détermination de la cote)	**Explication de la préoccupation**	**Pratiques et compétences devant être améliorées** (tirées du Cadre de leadership de l'Ontario)	**Dispositions à prendre** (déterminées par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	**Indicateurs de réussite** (définis par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	**Échéance**
Les efforts faits par la personne évaluée pour encourager le personnel enseignant et d'autres personnes à participer au processus d'élaboration des objectifs et de mise en œuvre des mesures établies dans le plan de rendement					
Les objectifs atteints, ou non atteints, par la personne évaluée					
Les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non atteints					
La capacité et la volonté de la personne évaluée de mettre en œuvre des mesures correctives quant aux objectifs non atteints					

Besoins d'apprentissage de la personne évaluée pour mettre en place le plan d'amélioration (déterminés par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	
Besoin	**Stratégie et soutien à offrir**

Signature de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le plan d'amélioration.

Signature de la direction d'école ou de la direction adjointe

Date

4

Bibliographie

Earl, L. 2005. « From accounting to accountability: Harnessing data for school improvement ». Dans *Australian Council for Educational Research (ACER), 2005 – Using data to support learning.* (p. 6-10). http://research.acer.edu.au/research_conference_2005/8.

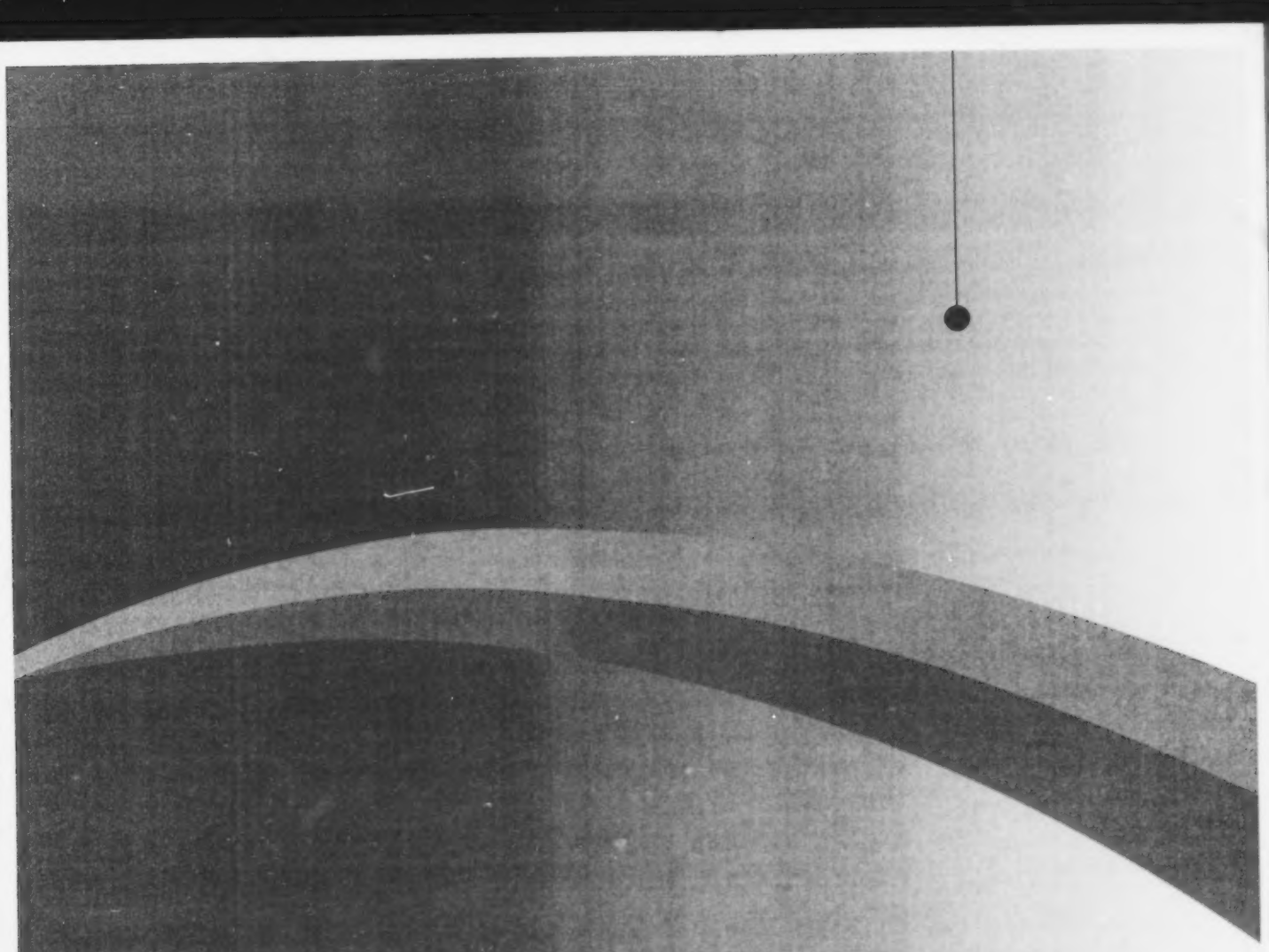
Fullan, M. 2003. *The moral imperative of school leadership.* Thousand Oaks (CA), Corwin Press.

Leithwood, K. 2008a. « Leader efficacy: What it is, why it matters, and how it develops ». *Changing Perspectives*, février 2008, p. 1-4.

Leithwood, K. 2008b. « Making sense of it all: Seven questions at the heart of principals' leadership ». *Principal Connections*, vol. 12, n° 1, p. 12-15.

Reeves, D. B. 2004. *Assessing educational leaders.* Thousand Oaks (CA), Corwin Press.

Reeves, D. B. 2006. *The learning leader: How to focus school improvement for better results.* Alexandria (VA), Association for Supervision and Curriculum Development.



Imprimé sur du papier recyclé

10-119
ISBN 978-1-4435-3310-2 (Imprimé)
ISBN 978-1-4435-3311-9 (PDF)
ISBN 978-1-4435-3312-6 (TXT)
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010